

Veille stratégique : du concept à la pratique

Cas de groupes d'entreprises tunisiennes

Afef, Znaïdi

Enseignant-chercheur, ECSTRA, IHEC Carthage
afefznaïdi@yahoo.fr

Ezzeddine, Boussoura

Enseignant-chercheur, ECSTRA, IHEC Carthage
ezzeddine.boussoura@gmail.com

Olfa, Zeribi-Ben Slimane

Enseignant-chercheur, ECSTRA, IHEC Carthage
zeribi.olfa@gmail.com

Résumé :

Ce travail de recherche offre un cadre d'analyse permettant une meilleure compréhension du concept de veille stratégique, dans le contexte spécifique d'un pays émergent. La démarche méthodologique adoptée repose sur une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables au sein de trois groupes d'entreprises tunisiennes. Les résultats obtenus supportent la pertinence de quatre dimensions fondamentales de la veille stratégique relatives aux acteurs, aux cibles, aux sources et aux méthodes de gestion d'information. Ces dimensions traduisant le caractère praxéologique du concept, éclairent l'entreprise sur la manière avec laquelle elle peut mettre en pratique sa démarche de veille stratégique.

Mots clés : Veille Stratégique, étude qualitative, groupes d'entreprises tunisiennes.

Veille stratégique : du concept à la pratique

Cas de groupes d'entreprises tunisiennes

INTRODUCTION

La veille stratégique est un système informationnel qui cherche à accroître la réactivité de l'entreprise face aux changements à venir dans son environnement en lui permettant de collecter, d'analyser puis de diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs (Choo, 2002 ; Lesca et al, 2005). Ces activités s'inscrivant dans une perspective d'aide à la décision correspondent à un enjeu d'importance pour l'entreprise (Julien et Ramangalahy, 2003 ; Toften, 2005). A travers des pratiques de management de l'information, une politique active de veille stratégique permet à l'entreprise de traquer des informations à caractère anticipatif concernant les changements et les ruptures de son environnement dans le but de réduire l'incertitude, de se créer des opportunités d'affaires et, d'agir au bon moment. (Lesca, 2003 ; Ranjan, 2008). Le projet est d'accroître la réactivité des entreprises afin que ces dernières puissent s'adapter plus librement à un environnement incertain (Johannesson et Palona, 2010 ; Johns et Van Doren, 2010).

Ainsi, des travaux fondateurs d'Aguilar (1967) à des études plus récentes (Lönnqvist et Pirttimäki, 2006 ; Waston et al, 2006 ; Sahay et Ranjan, 2008 ; Calof et Smith, 2010, Amabile et al, 2011), un consensus s'est établi autour de l'intérêt de la mise en œuvre de la veille stratégique dans les entreprises. Toutefois, l'intérêt managérial dont bénéficie la veille stratégique s'accompagne d'une littérature relativement restreinte. En effet, certains auteurs déplorent l'insuffisance des cadres conceptuels relatifs à la veille stratégique (Zou et Cavusgil, 1996 ; Bergeron, 1997 ; Choudhury et Sampler, 1997 ; Ganesh et al, 2003) et considèrent qu'elle a souvent fait l'objet de spéculations tant dans la formulation terminologique que dans la qualification de ses attributs (Bulinge, 2002).

En ce sens, peu de recherches se sont penchées sur le concept de veille stratégique dans son intégralité. En effet, l'essentiel des travaux existants ont opté pour l'étude d'une étape spécifique du processus sans pour autant s'interroger sur le contenu de la veille stratégique

XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique
et la manière de l'appréhender (Caron-Fasan, 1997 ; Lesca N., 2002 ; Chouk-Kamoun, 2005 ;
Menif, 2005 ; Kriaa-Medhaffer, 2006).

L'objet de ce travail de recherche est de comprendre le concept de veille stratégique et de questionner ses principales dimensions. Il s'agit, en effet, de développer un cadre d'analyse alternatif à partir d'une lecture critique des travaux antérieurs. La démarche méthodologique repose sur une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de seize responsables au sein de trois groupes entreprises tunisiennes.

Ce travail se décline en deux grandes parties. Il s'agit dans une première partie de revenir sur l'essentiel des définitions et des cadres conceptuels de la veille stratégique. Dans une deuxième partie, il est question de décrire le dispositif méthodologique, de présenter et de discuter les résultats afin de tirer un ensemble d'enseignements sur la manière de mettre en pratique une démarche de veille stratégique.

1. VEILLE STRATÉGIQUE : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

La veille stratégique correspond à une expression générique intégrant différents types de veille : concurrentielle, technologique, commerciale, juridique, sociétale, etc. (Lesca, 2003). Le recensement des écrits théoriques portant sur ce concept nous permet de retenir la définition proposée par Lesca N. (2003) qui, à notre avis, récapitule en grande partie toutes les acceptions précédentes. Dans sa définition, Lesca N. (2003) considère la veille stratégique comme « *un processus informationnel, organisationnel et humain qui met en relation l'entreprise avec des sources actives d'information externe en mobilisant parfois des ressources technologiques...il est toujours question d'un processus volontariste, par lequel l'entreprise traque, assimile et diffuse de l'information en provenance de son environnement externe en vue de son utilisation pour l'action* ». De cette définition, émergent certaines dimensions capables de traduire le concept de veille stratégique. Ces dimensions sont relatives notamment aux sources d'information, aux informations à rechercher et aux objectifs à poursuivre.

Dans ce qui suit, nous nous attachons à décrire les principaux cadres conceptuels (Daft et al, 1988 ; Sawyerr, 1993 ; Elenkov, 1997 ; Choo, 2002 ; Raymond et al, 2001 ; Strandholm et Kumar, 2003 ; Nor Shahriza, 2004 ; Hough et White, 2004 ; Yunggar, 2005) ayant considéré ces dimensions. Il s'agit de modèles qui, majoritairement, s'inspirent de la démarche relative

XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique
au cycle de renseignement (Albright, 2004 ; Dishman et Calof, 2008 ; Amabile et al, 2011)
en comprenant les étapes suivantes : l'expression des besoins, la recherche et la sélection
d'information, son exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) et, enfin, sa
diffusion aux acteurs concernés dans l'entreprise. Précisons toutefois que ces étapes ne
constituent pas nécessairement un ensemble d'opérations mécaniques et plus ou moins
automatisées (Amabile et Guechtouli, 2008) mais peuvent être caractérisées par un
enchevêtrement éventuel (Amabile et al, 2011).

1.1. CONCEPTION AXEE SUR LE MODE

Cette conception met en valeur l'utilisation faite des sources et des réseaux d'information
afin de s'informer sur l'environnement. Ces sources peuvent être des sources de
connaissances de base, des sources liées au marché et à l'industrie, des sources d'appui, ou
encore, des sources internes. Plusieurs travaux peuvent être répertoriés selon cette approche.
Nous retrouvons ceux de Daft et al (1988), de Sawyerr (1993) et d'Elenkov (1997) qui
parlent plutôt de surveillance de l'environnement et considèrent que celle-ci peut être
traduite par une fréquence et un mode de surveillance. Selon plusieurs auteurs (Daft et al,
1988 ; Sawyerr, 1993 ; Elenkov, 1997 ; Amabile et al, 2011), ces deux dimensions sont
tributaires de la perception du degré d'incertitude de l'environnement par les dirigeants de
l'entreprise.

Le mode de surveillance désigne les sources d'information exploitées à cet effet (Daft et al,
1988 ; Sawyerr, 1993 ; Elenkov, 1997 ; Wood et Robertson, 2000 ; McGee et Sawyerr, 2003 ;
Albright, 2004 ; Amabile et al, 2011). Dans les travaux de recherche portant sur la veille
stratégique, ces sources sont généralement classées en sources impersonnelles et
personnelles ayant une origine interne ou externe (Aguilar, 1967 ; Culnan, 1983 ; Fahey et
Narayanan, 1986 ; Daft et al, 1988 ; Albright, 2004). Ces sources sont souvent appréhendées
à travers leurs types et la fréquence de leur utilisation (Amabile et al, 2011). Leur choix
dépend de la qualité et de la fiabilité perçues de la source et non seulement de son
accessibilité perçue (Choo, 1999, 2002).

1.2. CONCEPTION AXEE SUR L'OBJET

Cette conception traduit le domaine d'application de la veille stratégique qui fait référence
aux besoins d'information ou encore aux types d'information recherchés. Ces informations
peuvent être liées aux ressources financières, aux ressources humaines, au produit, aux

processus d'innovation, ou encore, au marketing. Le cadre conceptuel proposé par Choo (1999, 2002) s'aligne à cette vision de la veille stratégique en abordant principalement la dimension relative aux besoins d'information. A cet effet, l'auteur explique que l'entreprise focalise généralement ses activités de veille sur les secteurs liés au marché et que l'information liée aux clients, aux concurrents et aux fournisseurs semble être la plus importante.

A ce niveau, il convient de souligner qu'à travers les conceptualisations de la veille stratégique proposées, trois dimensions émergent de façon récurrente (Wood et Robertson, 2000 ; McGee et Sawyerr, 2003) : les domaines d'informations recherchées, les sources d'informations exploitées et la fréquence de recherche de l'information. Ces dimensions concernent principalement la recherche et la collecte de l'information (Amabile et al, 2011). A cet effet, certains auteurs considèrent que les manifestations d'un dispositif de veille stratégique au sein de l'entreprise ne pouvaient se résumer à cette seule phase et qu'il convient de tenir compte des autres étapes du processus de gestion d'information (Dishman et Calof, 2008, Amabile et al, 2011 ; Guechtouli, 2014)

1.3. CONCEPTION AXEE SUR L'ORGANISATION

Cette conception met le focus sur les pratiques managériales en matière de gestion d'information. Elle se rapporte d'une part, à la diversité des méthodes et pratiques utilisées pour gérer la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information, et d'autre part, à la complexité de cette gestion en termes de formalisation.

Dans ce cadre, nous avons pu identifier certains modèles conceptuels qui ont considéré la démarche de veille stratégique dans sa globalité, en tenant compte en plus de l'objet et du mode de veille, les pratiques managériales en matière de gestion d'information (Vedder et al, 1999 ; Kumar et al 2001 ; Raymond et al, 2001 ; Albright, 2004 ; Amabile et Guechtouli, 2008 ; Dishman et Calof, 2008, Amabile et al, 2011 ; Guechtouli, 2014). Il s'agit d'inclure la diversité des méthodes déployées pour gérer l'information mais aussi d'appréhender la complexité de cette gestion en termes de formalisation des activités, d'implication du personnel et d'intégration de la veille dans la gestion stratégique de l'entreprise.

Le tableau suivant récapitule l'apport des principales conceptualisations de la veille stratégique.

Tableau 1 : Récapitulatif des trois conceptions de la veille stratégique

| Nature de la conception | Portée de la conception | Auteurs |
|--|---|--|
| La conception axée sur l'objet | Elle représente les changements tels que, des signaux, des événements ou encore, des tendances qui sont sous observation et analyse. Il s'agit du domaine d'application de la veille qui fait référence aux besoins d'information ou encore aux types d'information recherchés. | Julien et al (1995) ; Cartier (1998) ; Choo (1999, 2002) ; Brouard (2000) ; Wood et Robertson (2000) ; Raymond et al (2001) ; McGee et Sawyerr (2003) ; Strandholm et Kumar (2003) ; Brouard et Larivet (2007) ; Dishman et Calof (2008) |
| La conception axée sur le mode | Elle correspond à l'utilisation faite des sources ou des réseaux d'information afin de s'informer sur l'environnement. Ces sources peuvent être des sources formelles et informelles, d'origine interne ou externe. | Daft et al (1988) ; Sawyerr (1993) ; Cooper et al (1995) ; Elenkov (1997) ; Choo (1999, 2002) ; Wood et Robertson (2000) ; Raymond et al (2001) ; Julien et Ramangalahy (2003) ; McGee et Sawyerr (2003) ; Albright (2004) |
| La conception axée sur l'organisation | Elle traduit les pratiques managériales en matière de gestion d'information. Elle se rapporte à la diversité des pratiques utilisées pour gérer la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information, Elle renvoie également à la formalisation de ces pratiques. | Julien et al (1995) ; Alquier et Salles (1997) ; Vedder et al (1999) ; Raymond et al (2001) ; Kumar et al (2001) ; Dishman et Calof (2008) ; Amabile et Guechtouli (2008) ; Amabile et al (2011) ; Guechtouli (2014) |

2. EXPLORATION DU CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE GROUPES D'ENTREPRISES TUNISIENNES

Dans le cadre de cette recherche, une étude qualitative exploratoire a été mobilisée. Elle vise à mieux cerner le concept de veille stratégique et à confirmer ses principales dimensions.

2.1. DESCRIPTION DU DISPOSITIF D'ENQUETE

Notre étude qualitative est basée sur une démarche abductive menée auprès de dirigeants et de responsables fonctionnels au sein de trois groupes d'entreprises tunisiennes. Le cadre conceptuel émergent de l'exploration théorique a servi de cadre initiateur pour la collecte et l'analyse qualitative des données. L'étude qualitative s'est résumée essentiellement en une analyse thématique des données collectées à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de trois groupes diversifiés. Compte tenu du caractère exploratoire de notre étude, le

choix des groupes en question a été à la fois raisonné et par convenance (Royer et Zarlowski, 2007).

Le nombre d'entreprises constituant les groupes retenus varie entre 6 et 71 entreprises. Le nombre d'entretiens effectués au sein de chaque structure de l'échantillon a été conditionné principalement par l'intérêt que nous avons porté aux différents profils présents dans ces structures et aussi par la disponibilité de ces derniers.

Le premier groupe sur lequel a porté notre étude est le groupe Alpha, considéré comme le plus grand groupe industriel privé tunisien. Aujourd'hui, ce groupe réunissant 71 filiales, est structuré en groupement de six mini-holding couvrant des activités diverses (agriculture, industrie, agro-alimentaire et service) et chapeautés par une maison mère.

Le deuxième groupe retenu dans cette étude est le groupe Bêta. Il s'agit d'un conglomérat présent dans l'agro-alimentaire, la grande distribution, le service, l'industrie et la cosmétique. Nous avons visité 3 filiales en plus du siège et nous avons effectué un seul entretien au sein de chacune de ces 4 structures.

Le troisième groupe retenu est le groupe Delta. Il s'agit d'un conglomérat présent dans l'agro-alimentaire, l'industrie du cuir et l'électricité industrielle. Nous avons visité 2 de ses filiales en plus du siège.

Le tableau 2 récapitule la répartition des entretiens réalisés au sein des trois groupes de l'échantillon :

Tableau 1 : Répartition des entretiens effectués au sein des trois groupes

| Groupe | Alpha | Beta | Delta |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Nombre de structures visitées | 2 filiales (A et B) + siège (S) | 3 filiales (A, B et C) + siège (S) | 2 filiales (A et B) + siège |
| Structure : Nombre d'entretiens | A : 3/ B : 1/ S : 2 | A : 1/ B: 1/ C : 1/ S : 1 | A : 3 / B : 2 / S : 1 |

Compte tenu des recommandations issues de la littérature spécialisée, nous avons essayé de limiter nos entretiens aux personnes supposées être les plus impliquées dans la gestion de l'information et notamment, dans la démarche de veille stratégique. Le choix des personnes interviewées est donc un choix raisonné. Les répondants sont des directeurs généraux, des

directeurs centraux et aussi des responsables fonctionnels (marketing, commercial, système d'information, etc.). Une même grille d'entretien a été utilisée pour tous les répondants. Le choix de retenir plusieurs répondants entre siège et filiales d'un même groupe se justifie par une intention de réduire le biais de prestige et de confronter les propos recueillis.

Les entretiens effectués ont été codés en réalisant sur les verbatims une analyse de contenu thématique. Certains thèmes ont été préalablement fixés au niveau du guide d'entretien grâce à notre revue de la littérature, d'autres ont émergé au cours de l'analyse. Pour chaque thème repéré, nous avons veillé à analyser et à interpréter les codes et les verbatims s'y afférant. L'utilisation du logiciel Nvivo nous a, à cet effet, facilité l'identification des thèmes et des sous-thèmes communs à l'ensemble des entretiens réalisés et aussi le rapprochement entre les propos des répondants concernant un même thème. Un deuxième rapprochement entre les données collectées et les apports théoriques mobilisés a été également effectué et ce afin de mieux comprendre la réalité du terrain.

2.2. RESULTATS ET DISCUSSION

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous présentons les pratiques informationnelles des groupes retenus par une narration descriptive des réalités observées par les acteurs interviewés. Cette exploration de la démarche de veille stratégique a abouti à une identification de quatre thématiques, décrites dans ce qui suit.

2.2.1. La veille stratégique comme traduction d'un engagement d'acteurs

Les entretiens effectués au sein des groupes retenus montrent une certaine convergence quant à la perception de l'implication des acteurs dans la collecte d'information. En effet, les personnes interrogées évoquent souvent l'implication de l'ensemble des acteurs de la filiale. Ils affirment également que ces derniers sont sensibilisés à l'enjeu de la collecte et que font parfois des recherches de leur propre initiative. Ce résultat rejoint les propos d'un ensemble d'auteurs qui estiment qu'il n'y a pas de veille stratégique sans mobilisation des ressources humaines de l'entreprise et sans dimension collective (Bournois et Romani, 2000 ; Bournois, 2006 ; Lönnqvist et Pirttimäki, 2006 ; Tarraf et Molz, 2006 ; Levet, 2008). Bien que souvent la littérature évoque cette mobilisation de façon assez évasive, certains auteurs corroborent le discours de nos répondants. Ils insistent sur l'idée qu'il s'agit de mobiliser « toutes » les ressources humaines et précisent que la veille stratégique est une activité qui peut être menée de façon performante par n'importe quelle personne de l'organisation

(Ghoshal et Kim, 1986 ; Hannon, 1997 ; Phanel, 2008). En effet, chaque employé de l'entreprise, et non seulement le personnel en charge de la stratégie et du marketing, doit être en alerte et doit disposer d'un potentiel de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information pertinente.

Il convient cependant de signaler que malgré la concordance des discours des répondants quant à l'implication de tout acteur opérant dans la filiale, la plupart de ces mêmes répondants note une implication plus forte de la part des commerciaux et une plus grande efficacité de ces derniers dans le processus de collecte d'information, et ce de par la nature et les exigences de leur fonction. Dans le même sens, Prescott (2001) estime que les activités reliées à la veille stratégique et notamment, la collecte d'information, devraient être intégrées aux tâches quotidiennes de chacun et en particulier, les vendeurs.

Pour certains types d'information et notamment celle liée à l'aspect réglementaire et technologique, certains répondants indiquent l'implication du service R&D dans la collecte mais aussi dans la diffusion de l'information.

Bien que certains travaux (Amabile et Guechtouli, 2008) indiquent que le développement des différentes étapes du processus de veille stratégique sont profondément lié à la sensibilité et à l'engagement des acteurs de l'entreprise et des dirigeants notamment, nos interviewés prétendent que l'implication de la Direction Générale n'est qu'occasionnelle. Cela peut s'expliquer par le fait que les dirigeants rencontrent souvent des difficultés pour s'extraire des activités quotidiennes afin de démarrer et de participer au processus de veille stratégique (Lesca N et Caron-Fasan, 2008).

Tableau 3 : Principaux acteurs impliqués dans la collecte d'information

| | |
|--|---|
| <p>Acteurs impliqués dans la collecte d'information</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Les commerciaux (<i>forte implication</i>) ; - Le service R&D (<i>assez forte implication</i>) ; - La Direction Générale (<i>implication occasionnelle</i>) ; - Bureaux d'études (<i>implication occasionnelle</i>). |
|--|---|

2.2.2. La veille stratégique comme identification de cibles prioritaires

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche nous ont permis de dégager les cibles souvent visées par les entreprises dans leur collecte d'information. Il s'agit de cibles relatives principalement aux concurrents, aux clients, aux fournisseurs, à la réglementation et aux technologies. Ces cibles permettant de traduire les types d'information recherchés par les

filiales, correspondent également aux différentes composantes de l'environnement envers lesquelles les acteurs interviewés peuvent percevoir une certaine incertitude. A ce titre, en interrogeant les répondants sur leurs concurrents et l'incertitude qu'ils perçoivent vis-à-vis d'eux, ces derniers mettent souvent l'accent sur la nécessité de rechercher des informations sur la concurrence étrangère. En ce qui concerne les concurrents locaux, l'incertitude perçue par la majorité des répondants semble être relativement faible par rapport à celle qui concerne les concurrents et les marchés étrangers.

Les entretiens effectués auprès des responsables fonctionnels des filiales de groupes font ressortir une deuxième cible se rapportant aux clients. En effet, en plus des concurrents, la majorité des répondants affirme que l'effort de recherche informationnelle est principalement centré sur le marché et les clients. En accordant le plus grand intérêt à collecter des informations sur les tendances des marchés, les filiales cherchent à connaître l'évolution de la demande par rapport aux produits existants, l'évolution des attentes par rapport à des produits nouveaux, etc. Par ailleurs, la perception de l'incertitude par rapport aux clients varie en fonction des individus et du produit en question.

Considérer les concurrents, les clients et les tendances du marché comme cibles prioritaires va dans le même sens que certains travaux antérieurs (Smeltzer et al, 1988 ; Brush, 1992 ; McGee et Sawyerr ; Albright, 2004 ; Amabile et al, 2011). En effet, certains auteurs affirment que l'importance perçue de ces composantes de l'environnement transforme l'incertitude perçue à leur rencontre en une incertitude stratégique créant chez l'entreprise le besoin de scruter les événements qui les caractérisent (Daft et al, 1988 ; Sawyerr, 1993 ; Elenkov, 1997 ; Choo, 1999, 2002).

La troisième cible abordée lors de nos entretiens est relative aux fournisseurs. Il s'agit d'une composante de l'environnement qui a été beaucoup moins développée par les répondants. Concernant le suivi des conditions liées aux fournisseurs comme le changement de leurs prix ou de la qualité de leurs produits, la plupart des répondants affiche une maîtrise de l'information concernant ces conditions.

Pour ce qui est de la réglementation, la plupart des interviewés affirme que l'incertitude perçue vis-à-vis de cette composante est faible et qu'il convient de ne pas la considérer comme une cible prioritaire de la collecte d'information. Ainsi, les répondants ont exprimé leur maîtrise de l'information liée aux changements des mesures réglementaires qu'ils

considèrent comme prévisibles et décrivent leur fréquence comme étant relativement faible.

Il s'agit des mêmes arguments avancés par certains auteurs qui rajoutent que l'environnement réglementaire a tendance à impacter faiblement les choix stratégiques et la performance de l'entreprise (McGee et Sawyerr, 2003 ; Albright, 2004).

En plus des cibles déjà citées, nous avons considéré les technologies comme une composante environnementale envers laquelle les groupes pouvaient percevoir une certaine incertitude. Etant donné que les groupes retenus n'opèrent pas dans les secteurs de haute technologie, nous avons pu constater que les différents répondants étaient unanimes quant à la perception d'une très faible incertitude face aux changements technologiques. Cette quasi-absence de perception d'incertitude s'est traduite par un faible effort de collecte d'information liée aux technologies et aux techniques de production. Il s'agit d'un constat qui peut s'opposer à certaines études qui considèrent que les changements technologiques et les innovations constituent une cible importante souvent visée par l'entreprise (Raymond et al, 2001 ; McGee et Sawyerr, 2003 ; Albright, 2004)

Tableau 4 : Principales cibles visées par la collecte d'information

| | |
|---|--|
| <p>Cibles visées par la collecte d'information</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Les concurrents (locaux et étrangers, lancement de nouveaux produits, achat de nouvelles machines, etc.) (<i>cible prioritaire</i>) ; - Les clients et les tendances du marché (évolution de la demande par rapport aux produits existants, évolution des attentes par rapport au produits nouveaux, etc.) (<i>cible prioritaire</i>) ; - Les fournisseurs (qualité des produits, prix appliqués, commandes lancées par les concurrents, etc.) (<i>cible secondaire</i>) ; - La réglementation (nouvelles mesures fiscales et juridiques, etc.) (<i>cible secondaire</i>) ; - Les technologies (nouvelles TIC, nouvelles technologies de production, etc.) (<i>cible secondaire</i>). |
|---|--|

2.2.3. La veille stratégique comme intégration de multiples sources informationnelles

A travers notre revue de la littérature, nous avons pu considérer les sources d'information exploitées par l'entreprise comme une dimension importante de la veille stratégique. A cet effet, un certain nombre de sources informationnelles souvent citées par les études antérieures a été identifié telles que, les revues, les journaux, Internet mais aussi les différents contacts avec les clients, les fournisseurs, les consultants, etc. (Daft et al, 1988 ; Smeltzer et al, 1988 ; Sawyerr, 1993 ; Cooper et al, 1995 ; Elenkov, 1997 ; Pineda et al, 1998). A la

lumière de ces données, nous avons essayé lors des entretiens, de vérifier si la réalité de la collecte d'information correspond, en termes de sources et de réseaux informationnels utilisés, à ceux identifiés dans la littérature. Nous avons également tenté d'apprécier l'importance accordée par les répondants à ces différentes sources d'information.

Il en ressort que la quasi-totalité des répondants est d'accord sur la diversité des sources d'information pouvant être exploitées par leurs entreprises et sur l'importance de leur nombre. Toutefois, il est à préciser que les journaux, les revues et Internet sont souvent cités par les répondants comme des sources formelles importantes. Ces sources appelées aussi impersonnelles, sont les plus accessibles aux entreprises et sont destinées à procurer l'information nécessaire à leur bon fonctionnement. Les répondants justifient également le recours fréquent aux sources impersonnelles par leur important degré de fiabilité et par la facilité d'accès à ces dernières. Les réponses collectées à ce propos corroborent les résultats de certaines études antérieures qui considèrent que les entreprises font de la veille en utilisant des sources diverses et notamment celles qui sont formelles. Ce choix est souvent justifié par la qualité et la fiabilité perçues de ces sources (Vedder et al, 1999 ; Audet, 2001 ; Raymond et al, 2001 ; McGee et Sawyerr, 2003 ; Albright, 2004). Il s'agit entre autre du degré de confiance accordé aux résultats de chacune des sources exploitées et du niveau de connaissance relatif à leur contenu.

Lors des entretiens, les sources informelles ou encore personnelles ont été également abordées. A ce propos, les répondants insistent sur la richesse de ces sources et sur la pertinence des informations qu'elles procurent. Il s'agit principalement de contacts avec les clients, avec les fournisseurs, avec les consultants, avec les collaborateurs mais aussi avec les personnes appartenant à l'entreprise. Dans ce cadre, il convient de souligner l'influence des spécificités du contexte tunisien qui justifient souvent la prépondérance des sources d'information personnelles et informelles et leur large exploitation par les groupes tunisiens. Il s'agit de spécificités liées principalement au fait que la Tunisie soit un petit pays où tout peut se savoir rapidement à travers des réseaux relationnels informels. De plus, ces sources personnelles permettent de se procurer des informations pertinentes qui sont difficilement accessibles au public et qui permettent d'anticiper les actions des concurrents et celles de tout autre acteur. Dans ce sens, certains auteurs affirment que l'information informelle et de type oral constitue le corpus informationnel essentiel du décideur (Mintzberg, 1998). Ce dernier nourrit sa perception stratégique d'interactions sociales au gré de ses rencontres et

discussions avec les parties prenantes (Landry, 1998 ; Belmondo, 2003 ; Lafaye et Berger-Douce, 2012). Choo (1999, 2002) considère que dans le cadre des pratiques de veille, les dirigeants préfèrent les informations provenant de sources personnelles constituées autour d'un contact (personnel de vente, banquiers, clients/fournisseurs, etc.).

Tableau 5 : Principales sources d'information exploitées

| | |
|---|---|
| Sources d'information exploitées | <ul style="list-style-type: none"> - Sources formelles ou impersonnelles (journaux, magazines, revues spécialisées, Internet, etc.) (<i>fréquence d'accès moyenne</i>); - Sources informelles ou personnelles (contacts avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, etc.) (<i>forte fréquence d'accès</i>). |
|---|---|

2.2.4. La veille stratégique comme démarche processuelle

Les entretiens conduits lors de cette étude qualitative ont permis de faire émerger des régularités quant aux manifestations de certaines dimensions retenues. Ces dimensions sont relatives aux méthodes de collecte, d'analyse, de diffusion et de stockage d'information.

Phase de collecte d'information

En ce qui concerne les méthodes de collecte d'information, celles qui sont souvent citées relèvent des contacts avec les clients, les fournisseurs, etc., des enquêtes de terrain et de la consultation de documentation écrite et électronique. En retenant ce troisième type de pratique de collecte d'information, nous rejoignons les résultats de Cooper et al (1995) mais aussi d'Audet (2001) et nous confirmons que la consultation de journaux, de revues, de bulletins d'information et d'Internet constitue une pratique récurrente de collecte d'information chez les filiales interrogées, notamment pour l'obtention d'informations d'ordre technique et technologique. Ce pendant, les contacts sous forme de réunions ou de visites des clients, des fournisseurs, des représentants, des vendeurs, etc. mais aussi les enquêtes ménage, de satisfaction ou de notoriété, etc. demeurent les méthodes de collecte et d'acquisition d'information les plus répandues chez les groupes étudiés. Il s'agit d'un constat qui s'aligne avec les travaux de Vedder et al (1999), d'Audet (2001) mais aussi de Dishman et Calof (2008)

Tableau 6 : Principales méthodes de collecte d'information adoptées

| | |
|---|--|
| Méthodes de collecte d'information | <ul style="list-style-type: none"> - Contacts (réunions de travail avec les clients, visites chez les fournisseurs, visites des points de vente, rencontres avec les agents et les représentants des concurrents, rencontres avec les vendeurs, etc.) (<i>utilisation fréquente</i>) ; |
|---|--|

Montpellier, 6-8 juin 2018



- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Enquêtes (enquête ménage, enquête de satisfaction, enquête de notoriété, etc.) (<i>utilisation fréquente</i>) ;- Consultation de documentation écrite et électronique (lecture de revues spécialisées, de newsletters, de quotidiens de la place, de rapports d'études locales, accès à Internet, etc.) (<i>utilisation moins fréquente</i>). |
|--|--|

Phase d'analyse d'information

L'analyse d'information en tant que dimension importante de la veille stratégique a été abordée et développée par la majorité des répondants dans les différents groupes. Dans ce cadre, ces derniers mettent souvent en évidence l'absence de logiciels informatiques d'analyse informationnelle. Ils considèrent que le traitement d'information s'appuie plutôt sur les efforts de synthèse des différents responsables fonctionnels et surtout des membres de la Direction Générale. Il s'agit dans la plupart des cas, de vérifier le degré de fiabilité des informations collectées en faisant des recoupements, c'est-à-dire, de valider l'information collectée par des informations supplémentaires et par la multiplication et le croisement d'autres sources d'information. Les travaux d'Alquier et Salles (1997), de Grunwald (2001) et de Dishman et Calof (2008) corroborent les propos de nos répondants en considérant que la vérification de la fiabilité et de la validité de l'information constitue une étape importante de son analyse.

Les entretiens effectués auprès des responsables fonctionnels font également ressortir que le traitement de l'information s'appuie sur la capacité d'interprétation et de synthèse des acteurs impliqués et surtout sur l'aptitude de la Direction Générale à concevoir les différents scénarii possibles. L'analyse par élaboration de scénarii se trouve largement décrite dans les travaux antérieurs (Narchal et al, 1987 ; Ginter et Duncan, 1990 ; Lesca N., 2003 ; Rohrbeck, 2007).

Les interviewés expliquent que l'analyse d'information peut aussi prendre la forme de comparaisons effectuées notamment par rapport à la concurrence et les produits concurrents. La comparaison peut également se faire par rapport au marché international qui permet souvent à l'entreprise une visibilité à long terme et une possibilité d'anticipation. Dans le même sens, plusieurs auteurs abordent l'analyse par comparaison en se comparant à la concurrence ou en faisant du benchmarking comme un moyen pertinent de traitement de l'information (Grunwald, 2001 ; St-Pierre et Delisle, 2005 ; Rohrbeck, 2007).

Enfin, conformément à la littérature (Grunwald, 2001 ; Rohrbeck, 2007, Baars et Kemper, 2008), les entretiens effectués ont permis de faire émerger d'autres méthodes d'analyse d'information consistant à faire des simulations et des modélisations.

Quelque soit la méthode d'analyse d'information évoquée par les répondants, ces derniers expliquent que leur choix de méthodes est souvent tributaire du niveau d'importance de l'information et des conséquences qu'elle peut avoir sur leurs entreprises.

Tableau 7 : Principales méthodes d'analyse d'information adoptées

| | |
|---|--|
| Méthodes d'analyse d'information | <ul style="list-style-type: none"> - Recoupement et évaluation (vérification et confirmation des informations, validation de l'information collectée par d'autres informations et d'autres sources) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Analyse comparative (analyse des comportements concurrentiels, analyse de positionnement par rapport à la concurrence, benchmarking, etc.) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Simulations (modélisation, création de systèmes de calcul personnalisés, etc.) (<i>pratique rare</i>) ; - Elaboration de scénarii (<i>pratique rare</i>). |
|---|--|

Phase de diffusion d'information

Concernant la diffusion d'information, nous avons interrogé les répondants sur les différentes techniques qui peuvent exister au sein de leurs groupes. Il en ressort que ces dernières sont généralement conformes à celles identifiées dans la littérature (Alquier et Salles, 1997 ; Vedder et al, 1999 ; Raymond et al, 2001 ; Dishman et Calof, 2008). Il s'agit de la diffusion orale à travers les réunions ou par téléphone mais aussi de la diffusion par supports écrits ou électroniques. En effet, pour la majorité des répondants, les réunions et les messageries électroniques sont les moyens privilégiés de diffusion d'information. Certains auteurs corroborent ces propos en précisant qu'Internet, Intranet et les bases de données notamment, sont aujourd'hui les premières ressources informationnelles mobilisées pour la diffusion des informations de veille stratégique. Toutefois, ces technologies sont encore mal adaptées pour des données non structurées issues d'une activité d'analyse de l'environnement compétitif (Vedder et al, 1999).

En plus de ces moyens, des notes de service, des comptes rendus et des rapports de mission, les répondants citent le téléphone et le fax comme un support de communication et de diffusion d'information mais moins important que les autres.

Tableau 8 : Principales méthodes de diffusion d'information adoptées

| | |
|---|--|
| <p>Méthodes de diffusion d'information</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diffusion à travers les réunions (réunions de direction, réunions de services, cercles de qualité, etc.) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Diffusion à travers les supports écrits (notes de service, notes d'étonnement, comptes-rendus de visites, rapports de missions, etc.) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Diffusion à travers les supports électroniques (Intranet, Internet, messagerie électronique interne, etc.) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Diffusion par téléphone, par fax, etc. (<i>pratique rare</i>) |
|---|--|

Phase de stockage et de capitalisation d'information

En se basant sur de nombreux écrits (Jamboué, 1995 ; Sadok et al, 2003 ; Castagnos et Lesca, 2004), nous avons considéré la capitalisation d'information au sein de l'entreprise comme une dimension fondamentale de la veille stratégique. En effet, il s'agit d'une pratique qui permet de conserver les informations importantes et de faciliter l'accès à celles disponibles en interne. Dans ce cadre, plusieurs répondants affirment l'existence au sein de leurs entreprises d'une mémoire de l'information et ce à travers un archivage et un classement rigoureux de cette information que ce soit sur un support papier ou électronique. A ce titre, les interviewés rajoutent qu'il y a une formalisation du stockage d'information à travers les comptes-rendus systématiques et les procès verbaux. Cette formalisation concerne notamment les informations orales dont certaines sont informelles comme celles issues des contacts divers et des déplacements.

En plus du système de classement papier, il existe un système de classement électronique et une constitution de bases de données électroniques permettant la centralisation des informations, leur sauvegarde ainsi que leur mise à jour. Ces bases de données électroniques servent entre autres à répertorier l'ensemble des travaux effectués par l'entreprise ainsi que ceux de la concurrence dans différents domaines. A travers la pratique de stockage, les interviewés insistent sur l'objectif de centralisation de l'information pour assurer sa réorientation par la suite vers les personnes les plus à même de la traiter et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Dans le même sens, Vedder et al (1999) mais aussi Castagnos et Lesca (2004) stipulent que la mémorisation matérielle des informations recueillies peut donner lieu à une base de données plus ou moins sophistiquée ou bien, dans certains cas, à une base de connaissance intégrant des jugements formulés par des experts de l'entreprise.

Enfin, certains répondants affirment la présence de procédures pouvant traduire la mémorisation des savoir-faire au niveau de la filiale mais aussi au niveau du siège. Il s'agit de capitalisation et de stockage intelligent des connaissances et des compétences présentes dans l'entreprise souvent nécessaires à l'efficacité du système de veille stratégique. Ces résultats rejoignent ceux avancés par Grunwald (2001) et par Castagnos et Lesca (2004).

Tableau 9 : Principales méthodes de stockage d'information adoptées

| | |
|---|--|
| Méthodes de stockage d'information | <ul style="list-style-type: none"> - Mémorisation totalement informelle dans la tête des individus (<i>pratique fréquente</i>) ; - Mémorisation formelle (archivage et classement papier, système de classement électronique et création de bases de données) (<i>pratique fréquente</i>) ; - Mémorisation des savoir-faire sous forme de procédures (<i>pratique rare</i>). |
|---|--|

Phase de formalisation de gestion d'information

La littérature portant sur la démarche de veille stratégique insiste sur l'importance de la formalisation des étapes de gestion d'information. Dans ce cadre, plusieurs études montrent que le niveau de formalisation de la veille stratégique peut varier d'une entreprise à une autre et que l'absence de formalisation ne signifie pas l'absence de veille au sein de l'entreprise (Ballaz ; 1993 ; Julien et al, 1995 ; Bournois et Romani, 2000 ; Kumar et al, 2001 ; Raymond et al, 2001). Les entretiens effectués confirment ces constats et permettent de percevoir que le degré de formalisation peut varier d'un groupe à un autre mais aussi d'une filiale à une autre dans un même groupe. Dans ce sens, certains répondants affirment que l'information peut leur parvenir sans fournir l'effort d'aller la chercher et peut être diffusée par la suite de la même manière. Ces derniers soulignent ainsi l'aspect informel, dans certains cas, de la collecte et de la diffusion d'information qui peut être justifié par les spécificités du contexte tunisien. Il s'agit, encore une fois de la taille relativement petite de la Tunisie, du rapprochement des acteurs locaux du marché et de l'existence de réseaux relationnels à la fois professionnels et personnels pouvant généralement les éclairer sur la concurrence.

Toutefois, d'autres répondants indiquent le degré relativement élevé de formalisation de leur démarche de veille stratégique et expliquent qu'il existe des personnes dans l'entreprise dont le travail consiste essentiellement à structurer la gestion de l'information d'un point de vue collecte, archivage et diffusion. Ces personnes veillent à centraliser puis à réorienter les

différentes informations vers les personnes qui peuvent en être concernées. Ces répondants soulignent même la présence de personnes dont le métier est d'être en permanence en alerte sur ce qui se passe dans leur environnement. Ces allégations s'alignent avec les résultats des travaux de Ballaz (1993) et de Salvetat et Le Roy (2007) qui considèrent que les manifestations de la formalisation peuvent résider dans l'existence d'un service ou d'un département dédié à l'accomplissement des pratique de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, ou encore, à travers la disposition de l'entreprise d'un groupe de travail permanent dédié à cette gestion.

Il convient cependant de signaler, que dans un même groupe et dans une même filiale, les aspects formel et informel de la veille stratégique peuvent co-exister. Selon plusieurs travaux antérieurs, il s'agit souvent d'un mélange de processus formels et informels qui dépendent des besoins en information de l'entreprise et de l'urgence du besoin (Raymond et Lesca, 1995 ; Kumar et al, 2001 ; Guechtouli, 2014).

Tableau 10 : Principaux aspects de formalisation de la gestion d'information

| | |
|---|---|
| <p>Formalisation de la gestion d'information</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Programmation de différents types d'enquêtes pour la collecte d'information ; - Elaboration de tableaux de bord pour assurer la remontée d'information - Existence de réseaux relationnels à la fois professionnels et personnels permettant d'éclairer l'entreprise sur la concurrence ; - Présence de personnes dont le métier principal est d'être en alerte permanente sur ce qui se passe dans l'environnement de l'entreprise ; - Présence dans l'entreprise de personnes dont le travail consiste essentiellement à structurer la gestion de l'information ; - Optimisation des flux informationnels au sein de l'entreprise à travers une centralisation et une réorientation des informations vers les utilisateurs potentiels. |
|---|---|

CONCLUSION

Ce travail de recherche avait pour objet de comprendre la représentation qu'ont les responsables de groupes d'entreprises tunisiennes de la démarche de veille stratégique.

A ce titre, nous avons tenté de construire une grille de lecture permettant une meilleure appréhension du concept de veille stratégique. Nos résultats ont abouti à l'existence de quatre dimensions fondamentales de la veille stratégique, à savoir, les acteurs impliqués, les cibles visées, les sources exploitées et les méthodes de gestion d'information déployées.

Ces éléments de réflexion présentent un intérêt théorique mais aussi managérial. Sur un plan théorique, cette recherche a tenté de contribuer à l'enrichissement des cadres conceptuels déjà existants de la veille stratégique. L'apport du cadre d'analyse proposé réside essentiellement dans sa structure multi-dimensionnelle qui permet une meilleure compréhension de la manière de mettre en pratique une démarche de veille stratégique.

Par ailleurs, le choix du contexte tunisien constitue un apport essentiel pour les études portant sur la veille stratégique. En effet, la majorité des études se sont attardées sur des contextes plutôt américains (Choo, 2002 ; Ganesh et al, 2003 ; Hough et White, 2004 ; Calof et Smith, 2010). Cette recherche présente l'originalité d'analyser la pratique de veille stratégique dans un contexte différent sur le plan économique, culturel et institutionnel. De plus, il semble légitime de considérer le contexte particulier de notre champ d'étude relatif aux groupes d'entreprises comme une contribution. En effet, la majorité des recherches antérieures ont été menées auprès d'entreprises indépendantes.

Sur le plan managérial, ce travail de recherche permet d'éclairer les dirigeants sur les éléments fondamentaux à prendre en compte lors de la mise en place d'une démarche de veille stratégique. En identifiant les principales sources et réseaux informationnels utiles aux acteurs d'un groupe d'entreprises et en dressant un état des principales méthodes et outils servant la collecte, l'analyse, la diffusion et le stockage d'information, nous considérons que nous contribuons au développement des connaissances de certains dirigeants en matière de gestion d'information. Les éléments de synthèse fournis dans ce travail sont de nature à inciter les dirigeants à développer de nouvelles capacités et à combiner au mieux leurs ressources organisationnelles, individuelles et technologiques afin d'optimiser la gestion de leur information et pouvoir ainsi décider dans des contextes perçus complexes.

Les apports de cette recherche méritent d'être relativisés en raison des limites méthodologiques et conceptuelles. Au niveau de la pratique de veille stratégique, des dimensions supplémentaires auraient pu être retenues, notamment celle relative à la finalité recherchée par l'entreprise de cette pratique (Lesca, 1994 ; Brouard, 2000 ; Raymond et al, 2001 ; Cohen, 2006 ; Brouard et Larivet, 2007).

Au niveau des résultats, les limites de cette recherche concernent l'échantillon qui peut remettre en question la généralisation des résultats à des entreprises indépendantes. En effet,

le contexte spécifique des filiales de groupes tunisiens rend aléatoire une généralisation des résultats.

Néanmoins, cette recherche pourrait être le point de départ d'une étude ultérieure dont l'objectif serait d'éprouver l'éventuelle convergence entre les dimensions de la veille stratégique en vue de proposer une opérationnalisation du concept.

BIBLIOGRAPHIE

Aguilar F-J., (1967), *Scanning the business environment*, Mac Millan: New York.

Albright K-S., (2004), Environmental scanning: radar for success, *Information Management Journal*, 38: 3, May/June, 38-45.

Alquier A-M. et Salles M., (1997), Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise, *Actes du Congrès International "Le Génie Industriel dans un monde sans frontières"*, Septembre, Albi, France

Amabile S. et Guechtouli M., (2008), Veille et sélection de l'information : intégrer les acteurs dans le développement de filtres informationnels intelligents, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 1 : 3, Septembre, 189-215.

Amabile S., Laghzaoui S. et Boudrandi S., (2011), Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, *Management & Avenir*, 4 : 44, 15-33.

Audet J., (2001), La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites , *10^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Juin.

Baars H. et Kemper H-G., (2008), Management Support wit Structured and Unstructured Data – An Integrated Business Intelligence Framework , *Information System Management*, 25, 132-148

Ballaz B., (1993), Le processus de Veille Stratégique examiné du point de vue des directions d'achat, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 3, 65-79.

Bartoli J-A. et LE Moigne J-L., (1996), *Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique*, Collection Gestion, Ed. Economica: Paris.

Beal R-M., (2000), Competing effectively: Environment scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38:1, 27-47.

Belmondo C., (2003), Les phases de création des connaissances dans une cellule de veille : comparaison de deux processus, *Revue SIM*, 8 :2, 41-68.

Bergeron P., (1995), Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations, *Argus*, 24 :3, septembre-décembre, 17-22.

Bergeron P., (1997), A qualitative case study approach to examine information resources management, *Canadian Journal of Information and Library Science*, 22:3/4, 1-19.

Bournois F., (2006), Intelligence économique et ressources humaines, *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines* (sous la direction de J Allouche), 679-690.

Bournois F. et Romani P-J., (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica : Paris.

Brouard F., (2000), Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept, *Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, Québec.

Brouard F. et Larivet S., (2007), La veille stratégique, un outil pour améliorer la Gouvernance, *Actes Electroniques du Colloque Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements*, ISC, Paris, Juin.

Brush C., (1992), Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures, *Journal of Small Business Management*, 30:4, 41-51.

Bulinge F., (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Laboratoire LePont, Université de Toulon et du Var, 462 p.

Calof J. et Smith J., (2010), The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R & D management, *R & D Management*, 40:1, 31-39.

Caron-Fasan M-L., (1997), *Veille stratégique : création de sens à partir de signaux faibles*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès France de Grenoble2, 518 p.

Caron-Fasan M-L. et Lesca H., (2004), Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire , *La Revue des Sciences de Gestion*, 203, 55-68.

Cartier M., (1998), La veille économique », [page www] 17 février, disponible sur : <http://www.economedia.com/chroniques/cyber/cartier1.html>

Castagnos J-C. et Lesca H., (2004), Capter les signaux faibles de la veille stratégique : retours d'expérience et recommandations, *E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte*, Brésil, 4 :7, 15-34.

Choo C-W., (1999), The art of scanning the environment, *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25:3, Feb- Mar, 21-24.

Choo C-W., (2002), *Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment*. (3rd ed.). Medford, NJ. Information Today, Inc.

Choudhury V. et Sampler J-L., (1997), Information specificity and environmental scanning: An economic perspective , *MIS Quarterly*, 21:1, March, 25-49.

Chouk-Kamoun S., (2005), *Veille anticipative stratégique : processus d'attention à l'environnement. Application à des PMI tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble2, 300 p.

Cohen C., (2006), Intelligence économique et stratégique : Comment améliorer l'efficacité des l'IES et son impact sur la performance de l'entreprise ? , *Actes du Colloque Intelligence Economique et Compétition Internationale*, IECI, Paris, Novembre, 52 p.

Cooper a., Folta t. et Woo C., (1995), Entrepreneurial information search, *Journal of Business Venturing*, 10, 107-120.

Culnan M-J., (1983), Environmental Scanning: The effects of task complexity and source accessibility on information gathering behaviour , *Decision Sciences*, 14, 194-206.

Daft r-l., Sormunen j. et Parks D., (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study , *Strategic Management Journal*, 9:2, 123-139.

Dishman P-L. et Calof J-L., (2008), Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy , *European Journal of Marketing*, 42:7/8, 766-785.

Elenkov D-S., (1997), Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour, *Strategic Management Journal*, 18, 287-302.

Fahey L. et Narayanan V-K., (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West.

Ganesh U., Miree C. et Prescott J., (2003), Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda , *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1:1, 1-12.

Ginter P-M. et Duncan J., (1990), Macroenvironmental analysis for strategic management, *Long Range Planning*, 23: 6, 91-100.

Ghoshal S. et Kim S-K., (1986), Building effective intelligence systems for competitive advantage », *Sloan Management Review*, 3, 49-58.

Grunwald M., (2001), Bonnes pratiques en matière d'Intelligence Economique , *A la découverte de l'Intelligence Economique, Collection Guide Pratique et Découverte*, disponible sur : www.lorraine.cci.fr/download/pdf/guide_ie.pdf

Guechtouli M. (2014), Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle , *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 : 266, 23-31.

Hannon J-M., (1997), Leveraging HRM to enrich competitive intelligence, *Human Resource Management*, 36 : 4, 409-422.

Hough J-R. et White M-A., (2004), Scanning actions and environmental dynamism: gathering information for strategic decision making, *Management Decision*, 42 : 5/6, 781-793.

Jambou C., (1995), *Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises : essai de caractérisation des pratiques dans une optique managériale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III, IAE.

Johannesson J. et Palona I., (2010), Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy: Development of Research Instruments , *International Journal of Management*, 27:3, 448-458.

Johns P. et Van Doren D-C., (2010), Competitive intelligence in service marketing, *Marketing Intelligence & Planning*, 28:5, 551-570.

Julien p-a. et Ramangalahy C., (2003), Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information search and Competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 227-245.

Julien p-a., Ramangalahy c., Raymond l., et Jacob r., (1995), La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises , *2^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Paris, Octobre.

Kriaa-Medhaffer S., (2006), *Veille anticipative stratégique. Problématique de l'animation. Proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées. Cas des entreprises tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès-France de Grenoble2, 395 p.

Kumar K., Subramanian R., et Strandholm K., (2001), Competitive strategy, environmental scanning and performance: A context specific analysis of their relationship, *International Journal of Commerce and Management*, 11:1, 1-33.

Lafaye C. et Berger-Douce S., (2012), Veille stratégique en petite entreprise : Proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 : 2, 11-30.

Landry M., (1998), L'aide à la décision comme support de sens à la création de sens dans l'organisation, *Revue SIM*, 3 :1, 5-39.

Lesca H., (1994), Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche, *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 20, Mai, 31-50.

Lesca H., (2003), *Veille stratégique. La méthode L.E.SCAning*, Colombelles, Editions EMS, 180 p.

Lesca N., (2002), *Construction du Sens. Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès-France de Grenoble2, 490 p.

Lesca N., (2003), La veille stratégique : vers un système d'information pour le management stratégique des discontinuités, in Caron-Fasan M-L. & Lesca N., *Présent et Futurs des Systèmes d'Information*, Presses Universitaires de Grenoble, 201-235.

Lesca N., et Caron-Fasan (2008), Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expérience , *Systèmes d'Information et Management*, 13 :3, 17-42

Levet J-L et al, (2008), *Les pratiques de l'intelligence économique. Dix cas d'entreprises*, Ed. Economica, Paris.

Lönnqvist A. et Pirttimäki V., (2006), The Measurement of Business Intelligence, *Information Systems Management*, 23:1, 32-40.

Mcgee J. et Sawyerr O., (2003), Uncertainty and information search activities: a study of owner-managers of small high-technology manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 41:4, 385-401.

Menif S., (2005), *Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique. Proposition d'éléments pour la formation des traqueurs. Applications aux entreprises tunisiennes*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès France de Grenoble2, 366 p.

Mintzberg H., (1998), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Narchal R-M., Kittappa K. et Bhattacharya P., (1987), An Environmental Scanning System for Business Planning , *Long Range Planning*, 20: 6, 96-105.

Nor shahriza A-K., (2004), The link between environmental scanning (ES) and organizational information behavior: implications for research and the role of information professionals, *Library Review*, 53: 7, 356-362.

Phanuel D., (2008), Intelligence économique et réseau : quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI, *Système d'Information et Management*, 13 :3, 65-82.

Pineda R-C., Lerner L-D., Miller M-C. et Phillips S-J., (1998), An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers, *Journal of Small Business Management*, 36: 1, 60-71.

Prescott J-E., (2001), Competitive intelligence: lessons from the trenches, *Intelligence competitive review*, 12:2, 5-19.

Raymond L., Julien P-A. et Ramangalahy C., (2001), Technological scanning by small Canadian manufacturers, *Journal of Small Business Management*, 39:2, April, 123-138.

Raymond L. et Lesca H., (1995), Evaluation and guidance of environmental scanning in SMEs: an expert systems approach, *Proceedings of The Annual Meeting of the Academy of Business Management*, 539-546.

Rohrbeck R., (2007), Veille stratégique en entreprise multinationale : Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG , *16^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Juin.

Royer I. et Zarlowski P., (2007), Echantillons , in Thiétart & coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3^{ème} Edition, 192-227.

Sadok M., Benabdallah S. et Lesca H., (2003), Apports différentiels de l'Internet pour la veille anticipative: application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise , *Actes du 8^{ème} Colloque de l'AIM*, Grenoble.

Sahay B-S. et Ranjan J., (2008), Real time business intelligence in supply chain analytics, *Information Management & Computer Security*, 16:1, 28-48.

Salvetat D. et Le Roy F., (2007), Coopétition et intelligence économique : Une étude empirique dans les industries de haute technologie en Europe, *16^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, Juin.

SAWYERR O-O., (1993), Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: A comparative analysis, *Strategic Management Journal*, 14, 287-299.

Smeltzer L-R, Fann G-L et Nikolaisen V-N., (1988), Environmental scanning», *Journal of Small Business Management*, 26: 3, 55-62.

St-Pierre, J. et Delisle, S. (2005), An expert diagnosis system for benchmarking of SMEs' performance, *Benchmarking An International Journal*, 13:1-2, 106-119.

Strandholm K. et Kumar K., (2003), Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size , *Journal of American Academy of Business*, 3: 1/2, 416-421.

Tarraf P. et Molz R., (2006), Competitive Intelligence at Small Enterprises, *Advanced Management Journal*, 4 : 71, 24-34.

Toften K., (2005), The influence of export information use on export knowledge and Performance. Some empirical evidence, *Marketing Intelligence & Planning*, 23: 2, 200-219.

Vedder R-G., Vanecek M-T., Guynes C-S. et Cappel, J-J., (1999), CEO and CIO Perspectives on Competitive Intelligence », *Communication of the ACM*, 42: 8, 109-116.

Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed. Economica, Paris.

Waston H-J., Wixom B-H., Hoffer J-A., Anderson-Lehman R. & Reynolds A-M., (2006), Real-Time Business Intelligence: Best Practices at Continental Airlines, *Information Systems Management*, 23: 1, 7-18.

Wood V-R. et Robertson K-R., (2000), Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction , *International Marketing Review*, 17: 1, 34-55.

Yunggar M., (2005), Environment Scanning for Strategic Information: Content Analysis from Malaysia, *Journal of American Academy of Business*, March, 6: 2, 324-331.

Zou S. et Cavusgil S-T., (1996), Global strategy: a review and an integrated conceptual framework, *European Journal of Marketing*, 30 : 1, 52-69.