

La veille stratégique : levier de compétitivité de l'entreprise

Strategic scanning: a leverage of company competitiveness

BENHADJI Yasmina¹

Doctorante

Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès
Laboratoire : Management des Entreprises
yasmina.benhadji@yahoo.fr

LAOUEDJ Zouaoui

Maitre de conférences A

Université Djillali Liabès, Sidi Bel Abbès
Laboratoire : Management des Entreprises
laouedjz@yahoo.com

Date de soumission: 30/03/2020 / Date d'acceptation: 21/11/2020/Date de publication : 11/12/2020

Résumé :

Les mutations que connaissent les entreprises se révèlent de nos jours sources d'incertitudes, tant économiques, technologiques que sociales.

Confrontée à une hyper compétitivité et à une surinformation, l'entreprise n'a d'autre choix que de s'adapter afin de survivre. Elle doit désormais connaître son métier de base, ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Dans ce contexte, la "Veille " née du fait de l'explosion de l'information, d'une part et d'autre part des limites que connaissent les outils classiques permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement. Dans ce papier, nous tenterons de mettre en exergue la relation liant la veille stratégique à la compétitivité de l'entreprise.

Mots-clés : Veille stratégique, compétitivité, environnement, information stratégique, adaptation.

Code JEL :L20 L21

Abstract :

The changes that companies are experiencing today are revealing sources of economic, technological and social uncertainty.

Faced with hyper-competitiveness and information overload, the company has no choice but to adapt in order to survive. It must now know its core business, its

¹ **Auteur Correspondant :** Benhadji Yasmina **E-Mail :** yasmina.benhadji@yahoo.fr

customers, but also its competitors, its suppliers and take into account all the constraints of its environment.

In this context, the "scanning" born due to the explosion of information, on the one hand and on the other hand of the limits that know the traditional tools allowing the company to adapt to its environment. In this paper, we will try to highlight the relationship between strategic scanning and the company's competitiveness.

Keywords: Strategic scanning, competitiveness, environment, strategic information, adaptation

JEL Codes : L20 L21

Introduction :

De nos jours, les mutations mondiales se révèlent sources d'incertitudes multiples, tant économiques et technologiques que sociales. Les hommes et les organisations cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs performances futures (CHALUS-SAUVANNET, 2000). Pour (DAFT, SORMUNEN, & Parks, 1988), les environnements créent ainsi à la fois problèmes et opportunités pour les organisations.

Par ailleurs, avec la compétitivité accrue des marchés, leur mondialisation, l'explosion informationnelle et tous ces facteurs qui indiquent le passage d'une société industrielle à une société informationnelle, l'information est devenue une ressource. (BERGERON, 2000). Ces informations proviennent de nombreuses sources tant internes qu'externes. Elles sont qualitatives et quantitatives et permettent de réagir efficacement à l'évolution des conditions. (IFACI, 2005)*

Dès lors, la gestion stratégique de l'information économique est considérée comme l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et des nations. (FOUCAULD, 1994)

Pour remplir sa fonction, l'entreprise doit donc désormais bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement. Pour conduire l'entreprise, il faut s'informer, analyser, prévoir, organiser, établir des projets, des stratégies, lancer des actions (MARTRE, 1994).

Dans ce contexte, (MANSOURI, 2013) considère que pour acquérir l'information stratégique pertinente, la veille consiste en une démarche quotidienne de recherche, de recueil, de traitement et de diffusion de l'information.

Le concept de « veille stratégique » désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute prospective de son environnement dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude. (LESCA, 1994)

Le but espéré de notre recherche est de traiter d'un sujet qui, à nos yeux semble pertinent dans le contexte actuel ; les objectifs de cette recherche sont les suivants:

- Présenter un cadre théorique spécifiant les concepts de veille stratégique et de compétitivité d'entreprise.
- Connaître les différents enjeux et démarches liés à la veille stratégique.
- Comprendre comment la mise en place d'une veille stratégique permet-elle à l'entreprise d'en améliorer la compétitivité

1. Historique de la veille :

Afin de comprendre l'évolution de la veille, il est indispensable d'en analyser brièvement l'histoire. Pour (BENADID, 2011), c'est au lendemain de la Seconde

* IFACI, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

Guerre mondiale qu'apparaissent différentes formes de veille telle que la veille politique (Réseau d'espionnage planétaire appelé Echelon), la veille militaire et la veille technologique. Les pratiques de veille s'apparentaient alors à différentes formes d'espionnage.

Dès 1960, les Think - Tanks américains font leur apparition ; Si les groupes de réflexion et les instituts de politiques publiques, connus sous l'étiquette de « think tanks » ou laboratoires d'idées, sont aujourd'hui bien ancrés dans les espaces politiques nationaux et transnationaux, les définitions de ces organisations ne font pas consensus et sont nécessairement arbitraires ou trop floues pour être discriminantes. En effet, des années 1900 aux années 1960, ces organismes ont entrepris des projets pour rationaliser la gouvernance, atténuer les impacts socioéconomiques et sociopolitiques de l'industrialisation, maîtriser les cycles économiques, développer des systèmes de prise de décision stratégique, évaluer l'efficacité des politiques sociales. (LANDRY, 2017).

Puis, en 1970, apparaît le concept de Village global avec la nécessité d'avoir une vision plus globale de la société. Les années 1980 quant à elles, connaissent une veille qualitative. (KISLIN, 2007).

Les années 1990 ont, pour leur part été marquées par l'essor des Technologies de l'Information et des Communications (TIC) et donc par l'accès à une importante masse d'informations. Mais, ce sont seulement les années 2000 qui marquent l'acceptabilité française de la veille et, plus précisément, de l'Intelligence Economique. C'est, en effet, en 2003 que CARAYON signe un rapport officiel à l'attention du Premier Ministre de l'époque, portant sur l'Intelligence Economique. Cette date marque le début de la reconnaissance de la veille comme spécialité à part entière de l'économie et la prise en considération de l'Intelligence Economique comme grande politique publique de l'Etat.

La description faite ci-dessus, met en exergue le fait que les besoins de surveillance ont évolué au fil des années en passant de la surveillance militaire à la surveillance économique, ce qui explique les mutations du concept de veille. Une brève revue de littérature a pour ambition d'éclaircir cette notion parfois ambiguë.

2. Définition de la veille stratégique :

Cité par (DHAOUI, 2008), (F.J. AGUILAR, 1967) a été le premier à s'intéresser au processus de « balayage » de l'environnement de l'entreprise et a introduire la notion de « scanning » dans le domaine du management de l'entreprise. F.J. AGUILAR utilise dans son ouvrage intitulé « Scanning the Business Environment » l'expression « radar » pour expliquer que l'entreprise doit disposer d'un système de balayage pour scruter son environnement qui permette d'assurer « l'acquisition d'informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l'environnement de l'entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l'identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques » (F.J. AGUILAR, 1967).

Pour (GORIA, 2006), c'est en 1980, que la dimension stratégique de la veille commence à se préciser avec par exemple les travaux de (PORTER, 1980) qui présente les cinq forces concurrentielles de l'entreprise.

L'année 1986 est ensuite marquée par la création de la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) qui considère la « competitive intelligence » comme étant un programme systématique et éthique pour récolter,

analyser et gérer l'information externe pouvant affecter les plans, les décisions et les opérations de l'entreprise.

(CHOO, 1999) quant à lui, définit le concept d'« environmental scanning » comme étant l'acquisition et l'utilisation de l'information concernant des tendances et des relations dans l'environnement externe d'une organisation, dont la connaissance aiderait le gestionnaire dans la planification des actions futures de l'organisation.

En France, Humbert LESCA est l'un des premiers à avoir développé le concept de veille stratégique (CHALUS-SAUVANNET, 2000). La veille stratégique est alors définie comme étant « le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ». (LESCA, Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche, 1994)

L'Association française de normalisation définit la veille comme étant une «activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » (AFNOR, 1998)

3. Types de veille :

L'expression « veille stratégique » est une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques telles que la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale, etc. Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle(ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. (LESCA, 1997)

Dans ses travaux, (BROUARD, 2007) , estime que peu importe sous quel angle la veille stratégique est abordée, l'enjeu central demeure la survie de l'entreprise, qui est menacée par l'incertitude créée dans l'environnement. La prise de décision pour assurer cette survie est au cœur des activités de veille. Il distingue 4 types de veilles à savoir, la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille sociétale. La veille stratégique englobe l'ensemble des veilles particulières. Chaque type de veille permettant de combler des besoins particuliers. L'environnement aussi bien interne qu'externe dans lequel se situe la veille est résumé dans le Tableau N°1

Tableau 1: Axes de surveillance selon les différents types de veille

Types de veille		Axes de surveillance	
		Sujets privilégiés	Forces de Porter 1982
Veille stratégique	Veille technologique	-Acquis scientifiques et technologiques - Systèmes d'information - Matériaux, produits et procédés	Produits substitués
	Veille concurrentielle	- Stratégies des concurrents	Concurrents directs et concurrents potentiels
		- Clients	
	Veille commerciale	- Clients et marchés - Fournisseurs et main-	Clients et fournisseurs

		d'œuvre	
	Veille sociétale	- Environnement économique - Environnement socioculturel - Environnement politique et juridique - Environnement écologique - Démographie	

Source : BROUARD, F. (2004). « Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME ». Thèse de Doctorat en administration des affaires. Université du Québec à Trois-Rivières, Canada..

Précisant la portée des divers attributs de la veille, (BULINGE, 2002) va plus loin en proposant la typologie suivante de la veille. (Tableau 2). Le terme « veille » étant pour lui générique, il peut selon l'auteur recevoir tous les attributs imaginables du moment qu'ils se réfèrent au besoin d'information d'un secteur d'activité.

Tableau 2: Les domaines de la veille

Domaine	Activité
Stratégique	Surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir (Hermel, 2001 citant Ribault, 1992). Les autres types de veille pouvant être considérés comme des sous-ensembles (Jakobiak, 1992).
Sectorielle	Répond aux besoins d'un segment d'activité ; elle répond à un besoin de rationalisation au niveau de l'emploi du système de veille lorsqu'il s'avère impossible de couvrir tous les domaines de pertinence liés à l'activité de l'entreprise.
Technologique	Acquis et évolutions produits techniques et technologiques, innovations. Elle implique directement le secteur R&D de l'entreprise mais également les outils de production.
Commerciale, marketing	Relations fournisseurs/clients (besoins, satisfaction), tendances des marchés, produits des concurrents.
Concurrentielle	Identification, analyse des forces/faiblesses des concurrents
Economique	Activité se rapportant aux informations économiques
Sociale	Relative aux interactions sociales : réglementations, groupements professionnels, émergence de tensions ou de problèmes.
Sociétale	Relative aux sociétés humaines (besoins, goûts, modes) aide au management inter-culturel.
Sanitaire	Relative aux produits de consommation, aux besoins de santé (réseaux de surveillance des pollutions, des épidémies)
Scientifique	Relative aux travaux des chercheurs, évolution directe de la scientométrie
Environnementale	Relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise (écologie, politique) : elle peut représenter un sous-ensemble des veilles juridique, géopolitique, sociétale, sociale (Hermel, 2001)
Géopolitique	Relative à la situation géopolitique des pays clients.
Pédagogique	Relative à l'évolution des pédagogies.
Juridique	Relative à l'évolution des normes, lois et règlements

Territoriale	Relative à l'aménagement économique du territoire
---------------------	---

Source : 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*. Université de Toulon et du Var, France .

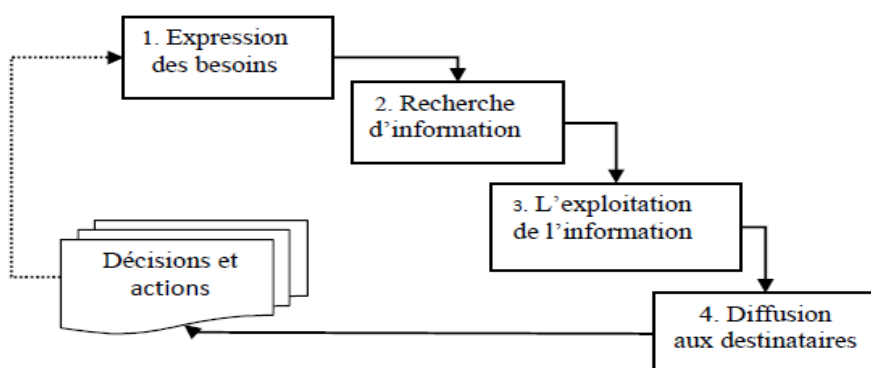
A ces différentes veilles, (KISLIN, 2007) ajoute même les veilleurs acteurs (suivi des cadres, recrutement des entreprises, réseaux sociaux des individus), les veilles éducatives (courants pédagogiques, évaluations des compétences scolaires), les veilles territoriales qui concernent les politiques locales d'aménagement du territoire et les 'écoveilles' mises en place dans le contexte du développement durable

4. Le processus de veille :

Plusieurs modèles de veille stratégique sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du « cycle du renseignement ». Principalement, cette démarche comprend les étapes suivantes [Alquier et Salles, 1997] cité par (GUECHTOULI, 2009) : (Figure .1)

- l'expression des besoins ;
- la recherche d'informations ;
- l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) ;
- la diffusion aux destinataires.

Figure 1. Les étapes du processus de veille selon le cycle d'information



Source : GUECHTOULI, M. (2009). « Comment organiser son système de veille stratégique ? » Models, Methods, Engineering of Competitive Intelligence, 25-26 Novembre. Beaulieu sur Mer. France.

5. La méthode L.E.SCanning (LESCA, 2003):

Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective de l'environnement (VAS-IC) : La Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective (VAS-IC) est le processus collectif et pro-actif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes

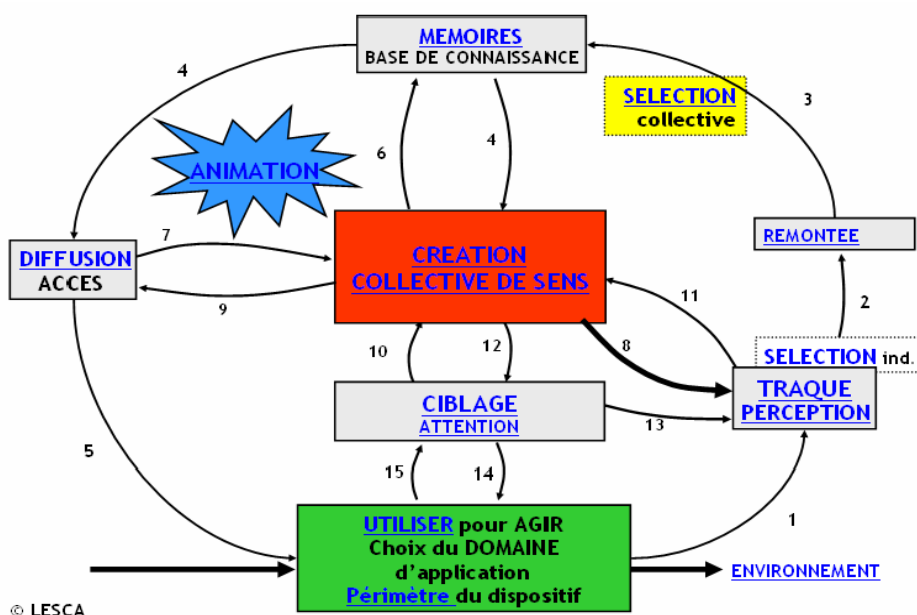
concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. Dit en d'autres termes, la VAS-IC est une façon, pour l'entreprise, d'organiser activement sa curiosité vis-à-vis des changements de son environnement dans le but de renforcer sa compétitivité durable.

L'usage de la VAS-IC a pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Le mot « créer » est d'une importance cruciale dans la méthode L.E.SCAAnning.

La

2 peut être présentée en partant de n'importe quel point d'entrée, étant donné qu'elle représente un système avec boucles rétroactives. L'auteur commence par le bloc concernant l'utilisation et l'utilité de la Veille Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC), c'est-à-dire par la finalité de l'ensemble du dispositif.

Figure 2. Modèle conceptuel Veille Anticipative Stratégique <--> Intelligence collective



Source : LESCA, H. (2003). Veille stratégique : La méthode L.E.SCAAnning. Editions EMS.

6. La compétitivité de l'entreprise, une notion simple mais parfois ambiguë :

(TERNISIEN & DIGUET, 2001) estiment que le mot « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification. Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise

La compétitivité est définie comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations » (MARTINET A. 1984)

Pour (MUCHIELLI, 2002) la compétitivité de l'entreprise est d'abord un concept devant exprimer les performances à long terme de l'entreprise, c'est à dire essentiellement sa croissance. La compétitivité de l'entreprise peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. Ce qui nous ramène donc au triptyque prix/qualité/coût. Du fait de cette origine d'entreprise, l'analyse de la compétitivité est un domaine convenant naturellement à la pratique de l'étalonnage des performances car les analyses sur la compétitivité d'une entreprise ont été largement utilisées pour aider les entreprises à en concurrencer d'autres dans le même secteur.

Par ailleurs, la compétitivité est un tout indivisible, un complexe de facteurs, un ensemble. Elle relève pour une part importante des réalités de l'écosystème de l'entreprise : l'Etat, son administration, ses institutions, les collectivités territoriales et les organisations professionnelles constituent les acteurs de cette complexité. (MANSOURI, 2013). Pour l'auteur, la mise en œuvre d'une stratégie de compétitivité suppose de considérer :

- le positionnement de l'entreprise sur des créneaux porteurs ;
- la production de produits de qualité répondant à la demande mondiale ;
- la maîtrise des délais de livraison ;
- la connaissance renouvelée des circuits de commercialisation ;
- la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique ;
- l'innovation dans les technologies susceptibles d'accroître la capacité d'anticipation des entreprises pour adapter leurs stratégies aux évolutions du marché.

Ces aspects sont importants et leur concrétisation dépend beaucoup de :

- l'aptitude de l'Etat à faire respecter des règles du jeu transparentes ;
- l'existence d'une administration qui facilite activement la mise à niveau du tissu productif ;
- l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- la disponibilité d'un système réglementaire transparent et adapté ;
- l'existence d'un système de veille performant.

7. Quelle articulation entre Veille stratégique et compétitivité d'entreprise ? :

Nombreux sont les auteurs qui ont démontré l'intérêt de mettre en place d'une démarche de veille stratégique. Il est ainsi généralement reconnu que les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour survivre et prospérer. (HAMBRICK, 1982).

L'information étant considérée comme ressource stratégique pour les acteurs publics et privés, la difficulté n'est plus de l'obtenir mais de la gérer et de la protéger car ce sont ces deux dimensions qui en font un avantage compétitif

(MANSOURI, 2013) d'où l'intérêt pour toute entreprise qui se veut compétitive d'adopter un système de veille stratégique.

La mise en place d'un processus de veille stratégique permet à l'entreprise de;

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres, l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents

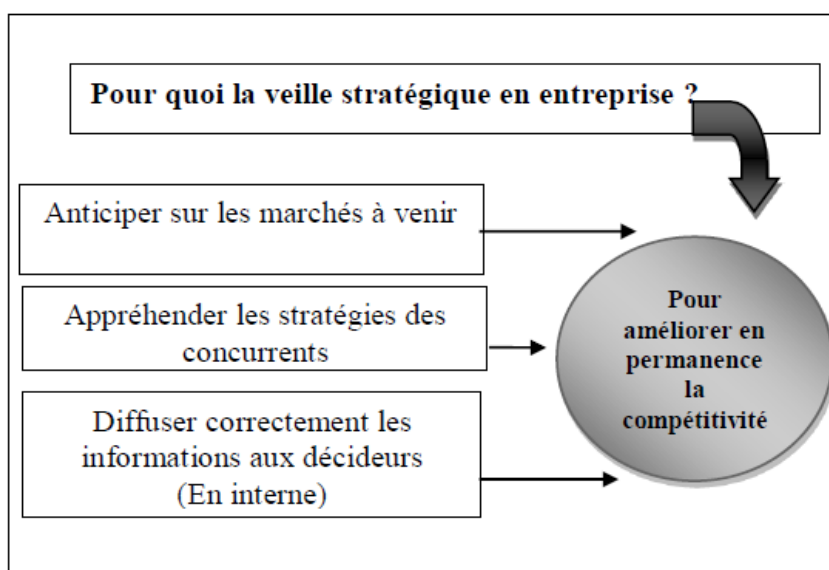
Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés

- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise

Il faut donc bien comprendre que l'amélioration de la compétitivité des entreprises est bien l'objectif principal de la veille stratégique, cette dernière apparaît un outil efficace pour atteindre cet objectif.

La figure suivante démontre comment la veille stratégique permet-elle de préserver la compétitivité de l'entreprise et de l'améliorer en permanence (HATHAT, 2017)

Figure 3. Finalité de la veille stratégique



Source : HATHAT, E. (2017). « La veille stratégique : un levier permanent de la compétitivité ». Economie intégration , 5 (3), pp. 16-34.

(COHEN, 2007) résume pour sa part les différentes fonctions ainsi que les objectifs de la veille dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3. Les objectifs assignés à la veille

FONCTIONS	OBJECTIFS (RÉSULTATS ATTENDUS)
1. ANTICIPATIVE	ANTICIPATION DE MENACES & D'OPPORTUNITÉS

• Anticiper les menaces et opportunités de l'environnement.	Exemples de retombées : • Meilleure réactivité • Meilleure gestion de crises • Meilleure capacité d'adaptation
2. INFORMATIVE (au sens large) • Informer • Analyser • Synthétiser • Mettre en forme • Identifier les besoins en information • Animer & Communiquer	Satisfaction des besoins en information de valeur des utilisateurs Exemples de retombées : • Meilleure connaissance de l'environnement global, des marchés, des concurrents, des technologies, des lois et règlements... • Meilleure compréhension des plans et intention des concurrents • Meilleure communication ... AIDE À LA DÉCISION Exemples de retombées : • Meilleurs choix stratégiques • Décisions stratégiques plus opportunes • Meilleures choix stratégiques (innovation, alliances, fusion...)
3. PROTECTRICE • Protéger contre les menaces	l'obsolescence des savoir-faire, des techniques et des technologies ...
4. PROTECTRICE • Sécuriser l'entreprise	Meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance... ...
5. COORDINATRICE • Coordonner les décisions, opérations...	AIDE À LA DÉCISION Meilleure coordination dans les décisions & opérations Meilleure synergie dans les opérations

Source : COHEN, C. (2007). « Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation ». *Vie et sciences de l'entreprise*, 1 (174-175), pp. 15-50. (adapté par les auteurs)

Conclusion:

Utilisée à bon escient, la veille stratégique peut s'avérer être un redoutable outil pour toute entreprise souhaitant être compétitive. Dans une guerre de l'information, l'adoption de la veille stratégique peut notamment aider l'entreprise à connaître son environnement, réduire son incertitude, anticiper de potentielles menaces et opportunités et en améliorer la prise de décision de manière globale.

Références bibliographiques:

- AFNOR.** (1998). Normalisation française XP X50-053, Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille.
- BENADID, F.** (2011). La veille, catalyse de l'innovation : conception d'une méthode appliquée à la filière forêt - bois - papier. Thèse de Doctorat en Sciences économiques . Université Montesquieu – Bordeaux IV, France.
- BERGERON, P.** (2000). veille stratégique et PME-comparaison des politiques gouvernementales de soutien. Québec: Presses de l'université du Québec.

- BROUARD, F.** (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME . Thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration des affaires . Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- BROUARD, F.** (2007). «Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME». *Revue internationale P.M.E.* , 20 (1), pp.9-40
- BULINGE, F.** (2002). Pour une culture de l'information dans les Petites et Moyennes organisation : un modèle incrémental d'intelligence économique. Thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de l'information et de la communication . Université de Toulon et du Var , France .
- CHALUS-SAUVANNET, M.-C.** (2000). Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises. Thèse pour le doctorat de Sciences de gestion . Université Lumière – Lyon 2, France.
- CHOO, C. W.** (1999, February/March). The art of scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science* .
- COHEN, C.** (2007). «Intelligence et performance mesurer l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique (IES) et son impact sur la performance de l'organisation». *Vie et sciences de l'entreprise* , 1 (174-175), pp. 15-50.
- DAFT, R. L., SORMUNEN, J., & PARKS, D.** (1988, Mars). « Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study». *Strategic Management Journal* , 9 (2), pp. 123-139.
- DHAOUI, C.** (2008). Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique. Thèse de Doctorat . Université Nancy 2, France.
- FOUCAULD, J. B.** (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport MARTRE. la Documentation Française.
- GORIA, S.** (2006). «Knowledge management et intelligence économique : deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires». *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations (ISDM)* , 1-16.
- GUECHTOULI, M.** (2009). « Comment organiser son système de veille stratégique ? », Models, Methods, Engineering of Competitive Intelligence, 25-26 Novembre. Beaulieu sur Mer: France.
- HAMBRICK, D. C.** (1982, Apr-june). « Environmental Scanning and Organizational Strategy». *Strategic Management Journal* , 3 (2), pp. 159-174.
- HATHAT, E.** (2017). «La veille stratégique : un levier permanent de la compétitivité». *Economie intégration* , 5 (3), pp. 16-34.
- IFACI, I. F.** (2005). Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence-techniques d'application. France: Editions d'Organisation.
- KISLIN, P.** (2007). Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'Intelligence Économique. Thèse de Doctorat en Sciences de L'Information et de la Communication. Université Nancy 2, France .
- LANDRY, J.** (2017). Les think tanks, les sciences sociales et la généralisation du discours expert au canada et aux états-unis. Thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en science, technologie et société . Université du Québec à Montréal, Canada.
- LESCA, H.** (2003). Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning. Editions EMS.
- 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), 31-50.
- LESCA, H.** (1997). Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- MANSOURI, Z.** (2013). « Intelligence économique et compétitivité de l'entreprise marocaine : Quelle interaction ? », *Marché et organisations* , 2 (18), pp. 109-130.
- MARTRE, H.** (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. La Documentation Française.
- MUCHIELLI, J.-L.** (2002). La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants.
- TERNISIEN, M., & DIGUET, A.-F.** (2001). Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie. Paris, Les Éditions de l'Industrie.