

Impact de la veille stratégique dans le marché de la téléphonie mobile en Algérie approche exploratoire

Par : **OUACHERINE Hassane**
Maître de conférences à EHEC
BOUDJEMAA Malika
Doctorante à EHEC

Résumé : Dans un contexte hyper concurrentiel, la veille stratégique est une activité à haute valeur ajoutée dont la vocation est d'appuyer la prise de décision. À cet effet, elle permet de rechercher l'information ciblée et d'assurer son traitement pour la diffuser aux destinataires appropriés. Ce processus est un vecteur de l'information au sein de l'entreprise qui, à travers sa contribution à la valorisation de cette dernière, concourt à perfectionner les processus décisionnels. La veille stratégique permet de créer une culture organisationnelle centrée sur l'information et, par conséquent, une organisation génératrice de connaissances pour soutenir l'action.

Mots clés : Veille stratégique, Information, Décision, Environnement.

Abstract : In a hypercompetitive environment, Business Intelligence is a high value-added activity whose aim is to support decision making. Thus, it allows the search for targeted information and its sure treatment to distribute it to appropriate recipients. This process is a vehicle of information within the company, and it is one that, through its contribution to the company development, helps to perfect decision making processes. Business Intelligence enables the creation of an organizational culture focused on information and, therefore, an organization that generates knowledge that supports action.

Keywords – Business Intelligence, information, decision, environment.

Introduction

Dans l'ère contemporaine, l'environnement est marqué par son caractère de complexité et d'incertitude. Il s'agit également, d'un environnement changeant et évolutif et dans lequel l'entreprise est appelée à évoluer. À cet effet, elle se doit de l'écouter, de le connaître et de le comprendre afin qu'elle puisse se protéger et assurer sa pérennité. Pour ce faire, elle doit exercer la veille stratégique pour acquérir l'information pertinente, au temps réel, susceptible d'augmenter l'efficacité de ses décisions.

Cet article a pour objectif l'étude de la contribution de la veille stratégique à la prise de décision dans l'entreprise. Notre étude a porté sur une entreprise qui active sur le secteur de la téléphonie mobile en Algérie. L'évolution de ce secteur d'activité, engendrée par l'introduction de la troisième génération de la téléphonie mobile (la 3G) sur le marché algérien, est susceptible de bouleverser le jeu concurrentiel. Cet événement est porteur de changement dans l'environnement et, par conséquent, de comportements nouveaux. Chaque concurrent est amené à prendre des décisions qui provoqueront, en principe, des actions et des réactions des autres concurrents sur le marché. Donc, chaque entreprise du secteur est surveillée et, en même temps, surveille ses concurrents. Dans ce contexte, notre étude vise à répondre à une question générale qui est de savoir comment la veille stratégique contribue à une prise de décision efficace dans l'entreprise. Plus précisément, nous allons répondre aux questions suivantes : - Comment la veille stratégique contribue-t-elle à la rapidité de la prise de décision dans l'entreprise ? - Comment la veille stratégique agit-elle sur la fiabilité des décisions dans l'entreprise ? - La veille stratégique peut-elle minimiser le risque lié à la prise de décision dans l'entreprise?

Cadre théorique

La veille stratégique permet d'agir très vite et au moment opportun après avoir réussi préalablement à détecter les signaux faibles ou les signes d'alerte précoce. Le signal faible ou weak signal est un concept introduit par Igor ANSOFF en 1990. Un signal faible, pour l'auteur, est une information incomplète, concernant un événement futur et qui pousse l'entreprise à en chercher la signification avant la production de l'événement. A contrario, en présence d'un signal fort, l'entreprise est mise devant le fait accompli et ne dispose guère d'une marge de manœuvres.

Par ailleurs, Humbert LESCA préfère remplacer le mot « signal » par « signe » du fait de la différence terminologique entre les deux termes. Le « signal » désigne une information envoyée délibérément par son émetteur qui veut probablement déclencher une réaction prévisible de la part du récepteur. Par contre le « signe » désigne une émission d'information non volontaire et non délibérée. Il propose, également l'expression « signe d'alerte précoce » au lieu de « faible » pour désigner les informations qui proviennent de l'environnement involontairement, et dont l'interprétation aide à anticiper et préserver la pérennité de l'entreprise.

A. Les types et modèles de la veille stratégique

Plusieurs distinctions de types de veilles peuvent être élaborées selon l'environnement que l'on veut surveiller. En général, quatre types de veille sont les plus utilisées : technologique, concurrentielle, marketing et environnementale. Ainsi, les auteurs proposent d'orienter les efforts en matière de veille vers la surveillance de chaque domaine (ou environnement)

bien particulier pour réduire la difficulté relative à l'étude de l'environnement dans sa globalité.

En fait, la vocation des veilles spécifiques (les différents types) est d'atteindre les objectifs déclinés par la veille stratégique globale. Elles prennent forme selon la vision de l'entreprise et de ses priorités établies. Toutefois, elles ne peuvent être clairement et définitivement délimitées car elles s'interpénètrent et se complètent. Il revient à l'entreprise d'assurer leur coordination pour tirer parti de chacune d'elles et maintenir et/ou développer sa compétitivité.

Par ailleurs, les entreprises ne s'organisent pas toutes de la même manière, chacune recourt à différentes approches en fonction de ses ressources, sa structure et sa stratégie. Leurs pratiques ont donné lieu à deux approches différentes en matière de veille : la veille passive et la veille active. La première désigne l'ensemble des opérations menées par le personnel de l'entreprise en matière de recherche d'informations sans objectifs préétablis. Quant à la seconde, elle désigne l'ensemble des opérations effectuées dans le but de répondre à un besoin informationnel bien précis. Dans ce cas, l'entreprise détermine auparavant les axes à surveiller, les sources à vérifier et toutes les démarches à suivre, appelés parfois Plan de Veille.

Pour mettre en œuvre le plan de veille en question, les auteurs divergent sur le modèle à suivre ou plus précisément sur le nombre de phases que doit comporter le processus de la veille stratégique. D'après François BROUARD, la veille stratégique est un processus dont les entrées sont les besoins exprimés par les différents utilisateurs et les sorties sont des produits sous formes de données, informations et connaissances ; tout dépend de la phase en question. Quant au cycle du processus, il comporte deux phases : la cueillette et la protection. Le cycle de la cueillette d'information englobe quatre étapes cycliques : planification, collecte, analyse et diffusion. Ce cycle s'insère dans une approche offensive de la veille stratégique. Le cycle suivant, celui de la protection, à son tour, comprend des étapes de planification, analyse de vulnérabilité, évaluation des risques et enfin les mesures de protection. Ce cycle, contrairement au précédent, revêt un aspect défensif.

D'autre part, H. LESCA a développé le modèle L.E.SCAanning pour mettre en évidence toutes les étapes du processus de la veille stratégique et leur interconnexion. Il préconise son application pour l'entreprise constamment attentive à son environnement afin de détecter des informations qu'il qualifie d'informations anticipatives. Les informations anticipatives doivent aider à la prise de décision stratégique. Par ailleurs, LESCA précise que l'objectif est de détecter les menaces et les opportunités et non pas de réaliser des analyses de tendances. De plus, ce processus est collectif et évolutif car il mobilise des compétences diverses et complémentaires. Il est composé de l'ensemble des étapes suivantes : Ciblage, Traque, Sélection, Remontée, Mémoires, Création collective de sens, Diffusion, et Animation.

En général, les modèles existant sur le processus de veille stratégique comportent forcément quatre étapes majeures à savoir : Détermination des besoins, Acquisition, Traitement, et Diffusion d'information. Par ailleurs, il convient de signaler qu'aujourd'hui il existe une panoplie d'outils très sophistiqués pour assurer l'accomplissement de ces étapes avec succès.

Au-delà de la dimension organisationnelle et matérielle que nécessitent la veille stratégique, la dimension humaine est beaucoup plus importante. En effet, cette dernière revêt un caractère fort humain car elle implique plusieurs, voire, tous les employés de l'entreprise pour être efficace. Quatre catégories sont à distinguer : les décideurs, les veilleurs, les experts et l'animateur. Ils forment un réseau où chacun intervient, à un temps précis, dans le processus de veille stratégique. À cet effet, il est primordial d'assurer la formation et la motivation de l'ensemble des acteurs pour réussir à instaurer une organisation favorisant la culture de partage d'information afin d'encourager la circulation et la remontée de l'information. Ainsi cette dernière sera diffusée, en temps voulu, au décideur.

En effet, la finalité ultime de la veille stratégique est d'aider les dirigeants à décider. Décider est, sans aucun doute, un acte récurrent et fondamental de Management. L'entreprise produit quotidiennement des flux de décisions qui engagent ses ressources et moyens dans le but de réaliser ses objectifs préétablis. La prise de décision a été définie différemment par les auteurs.

B. Les types et modèles de la prise de décision

Décider peut être considéré comme étant l'action de choisir parmi des alternatives issues d'analyse ou évaluation d'un certain nombre de données. La décision peut être également considérée comme un processus qui ne se limite pas à une question de choix. De ce point de vue, la décision est la conséquence des choix antérieurs. À son tour, elle est susceptible d'apporter des changements dont les conséquences affectent la stratégie de l'entreprise. En résumé, la décision est une action qui requiert l'amorçage d'un processus d'analyse et de réflexion. De plus, la décision, dans l'entreprise, ne peut pas être appréhendée indépendamment car elle dépend de la séquence des décisions antérieures et influe sur les décisions ultérieures. Elle implique donc une combinaison d'acteurs, d'informations et de ressources.

Il est possible d'élaborer plusieurs classifications des décisions. Cela diffère selon le critère pris en considération. En fait, plusieurs critères sont envisageables : l'échéance (selon que les décisions soient à court ou à long terme) ; le niveau hiérarchique du décideur (plus ou moins élevé) ; le caractère répétitif (décision programmable) ou non répétitif (décision non programmable) ; le contexte de choix des décisions (plus ou moins incertain) ; le degré de liberté de choix du décideur (décisions délibérées ou imposées) ; l'incidence de la décision (portée générale, intermédiaire ou restreinte) ; l'objet de la décision (stratégique ou non). Cette dernière classification, élaborée par

I. ANSOFF, est la plus connue. Elle distingue trois niveaux de décisions : stratégique, tactique et opérationnelle.

Par ailleurs, la prise de décision est un phénomène complexe car elle met en jeu une variante de facteurs internes et externes. Elle ne se réduit pas à un problème de traitement d'informations plus ou moins incomplètes, elle est influencée par les règles et procédures, les jeux de pouvoirs, l'état psychosociologique du décideur, ... À cet égard, plusieurs chercheurs, de différentes disciplines, ont tenté d'appréhender les mécanismes selon lesquels le décideur procède pour opter pour telle option et non pas l'autre. Ils ont défini alors des modèles de prise de décision selon différentes approches : l'approche rationnelle, l'approche de la rationalité limitée, l'approche politique et l'approche de la poubelle.

En se basant sur la revue de la littérature et afin d'apporter des éléments de réponses à nos questionnements cités précédemment, nous supposons que la veille stratégique contribue favorablement à la prise de décision dans l'entreprise. Ainsi, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La veille stratégique améliore la rapidité d'obtention de l'information et par conséquent améliore la rapidité du processus décisionnel dans l'entreprise.

H2 : La veille stratégique contribue favorablement à fournir l'information fiable pour prendre une décision efficace dans l'entreprise.

H3 : La veille stratégique réduit le risque lié à la prise de décision dans l'entreprise.

Méthodologie

Pour tester nos hypothèses énoncées auparavant, nous avons choisi de mener une étude qualitative. En raison de la nature exploratoire de notre sujet de recherche, notre objectif est d'abord la compréhension et non pas la description et la représentativité statistique. De ce point de vue, l'étude qualitative nous permet de comprendre les actions, les représentations et les interprétations des décideurs, sur le degré de contribution de la veille stratégique à la prise de décision. Nous considérons que notre recherche est en phase préliminaire. Les résultats obtenus pourront servir de base à une enquête quantitative avec un échantillon plus large.

Dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels et plus précisément des entretiens semi-directifs.

Les entretiens semi-directifs en question sont d'une durée de deux heures en moyenne réalisés avec les cadres dirigeants de l'entreprise dans la période Janvier-Février-Mars 2014. Par ailleurs, les personnes interrogées (trois personnes) travaillent chacune dans une direction différente et à trois niveaux différents : Direction Stratégie (niveau stratégique), Direction Marketing (niveau tactique) et enfin Direction Distribution (niveau opérationnel). Ce

critère nous a permis d'assurer une diversité des profils. De plus, nous avons été orienté à plusieurs reprises vers ces personnes lors de notre démarche de sélection des interviewés. Cette sélection vise l'obtention de données qualitatives à la fois riches et variées.

Par ailleurs, nous nous sommes largement inspirés de notre recherche théorique pour définir les thèmes constituant notre guide d'entretien. Ainsi, nous avons retenu neuf thèmes qui sont : Recherche de l'information ; Traitement de l'information ; Diffusion de l'information ; Organisation de la veille stratégique ; Sécurité de l'information ; Risques et obstacles de la veille stratégique ; Étendue de la veille stratégique ; L'uniformité des pratiques de veille stratégique des entreprises appartenant au même secteur ; et enfin Performance de la veille stratégique.

Discussions des résultats

Afin d'exploiter les données recueillies par le biais des entretiens semi-directifs, nous avons utilisé une technique connue dédiée à l'analyse des données d'ordre qualitatif. Il s'agit de la méthode « d'Analyse de Contenu ». L'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter. Les réponses fournies par les interviewés sont mal-structurées ce qui rend l'analyse délicate. Mais, l'analyse de contenu permet de les structurer et de les regrouper en unités homogènes, appelées : unités d'analyse. La nature de l'unité d'analyse retenue varie. Elle peut être sous forme de : mot, groupes de mots, thème ou autres. Dans notre cas, nous avons choisi l'analyse de contenu thématique qui a pour unité d'analyse le thème. Cette technique suit les étapes suivantes : « transcription des entretiens, définition de l'unité, construction et remplissage de la grille, analyse thématique ou lexicale, quantification et rapport de synthèse ».

Ainsi, après avoir transcrit le contenu des entretiens, nous avons entamé un processus de codage pour découper le corpus, entretien par entretien, en unités d'analyses pour les classer par la suite dans les thèmes que nous avons prédéfinis. Nous avons suivi les démarches suivantes :

A. Codage des données

Nous avons, tout d'abord, retenu presque tous les thèmes du guide d'entretien pour découper le corpus et classer les unités d'analyses, à savoir : Acquisition de l'information, Traitement de l'information, Diffusion de l'information, Organisation de la veille, Objectifs de la veille, Sécurité de l'information, et enfin Difficultés. Nous avons ensuite décortiqué le contenu de chaque entretien en portion de phrase ou par passage et nous l'avons classé au thème approprié. Puis, nous avons attribué à chaque passage un code ou sous-thème. Nous avons choisi de procéder à une analyse plus fine car les thèmes sont trop larges

et regroupent beaucoup d'informations. C'est donc un deuxième niveau de découpage en sous-thèmes qui a été appliqué. Ainsi, chaque thème comprend plusieurs sous-thèmes. Ces derniers ne sont pas prédéfinis. Ils sont déduits du contenu de l'entretien et ils représentent les unités d'analyses. La majorité des sous-thèmes sont évoqués par tous les interrogés et certains sont évoqués uniquement par une seule personne. Cela est dû aux spécificités du domaine de travail propre à chaque interviewé.

B. Catégorisation des données

Nous avons défini des catégories d'analyse a priori basées sur nos hypothèses de recherche. Les sous-thèmes identifiés dans chaque contenu d'un entretien, lors du codage (unités d'analyse), ont été classés dans la catégorie adéquate. Ainsi, les thèmes retenus préalablement représentent un niveau intermédiaire entre les catégories et les sous-thèmes facilitant l'identification des unités d'analyse correspondantes aux catégories. Les catégories en question sont les suivantes : Catégorie A : Pratiques de veille stratégique augmentant la rapidité d'obtention de l'information ; Catégorie B : Pratiques de veille stratégique augmentant la fiabilité de l'information ; Catégorie C : Pratiques de veille stratégique diminuant le risque lié à la prise de décision. Nous avons ensuite dénombré les unités d'analyse dans chacune des catégories et calculé leur fréquence.

C. Élaboration de la grille d'analyse

Nous avons tracé un tableau unique dans lequel figurent en colonnes les entretiens et en lignes les catégories. Chaque cellule contient les éléments d'information issus d'un entretien et relatifs à un sous-thème spécifique d'une catégorie. Les catégories et les sous-thèmes ou unités d'analyse sont exclusifs c'est-à-dire un sous-thème ne peut être classé que dans une seule catégorie. Les catégories regroupent tous les sous-thèmes évoqués par les répondants. Nous avons ensuite calculé les unités d'analyse en pourcentage horizontalement et verticalement et élaboré une deuxième grille qui résume uniquement les pourcentages par catégorie et par individu.

Signalons au passage que ces démarches ont requis l'élaboration de plusieurs outils : tableaux et carte représentative. Toutefois, nous représenterons uniquement la grille d'analyse finale.

**Impact de la veille stratégique dans le marché
de la téléphonie mobile en Algérie –Approche Exploratoire -**

Tableau I : Grille d'analyse des résultats

Catégories	Unités d'analyse
Catégorie A	Achat offres concurrentielles
	Développement d'un réseau de contacts
	Utilisation des logiciels de recherche payants
	Demande d'information disponible en interne
	Collecte permanente d'information terrain
	Recherche permanente sur le web
	Format de diffusion standardisé
	Diffusion rapide et immédiate
	Utilisation d'outils de diffusion interne
	Liste de destinataires préétablie
	Communication avec les autres services
	État d'alerte permanent
	Adaptabilité et flexibilité de l'organisation
	Répondre à une demande interne d'information
	Surveiller la notoriété de l'entreprise
	Total Vertical A
Catégorie B	Étude des offres concurrentielles
	Appel du service client du concurrent
	L'information issue de plusieurs sources : critère de validation
	Crédibilité de la source d'information : critère de validation
	Interprétation de l'information par rapport au contexte
	Critères de comparaison
	Évaluation de l'impact de l'information
	Travail collectif
	Production de l'information quantitative
	Vérification obligatoire de l'information collectée
	Total vertical B
Catégorie C	Investigation sur l'information incertaine
	Diffusion restreinte de l'information critique
	Proposition de recommandations
	Garantir la visibilité
	Acquisition précoce de l'information
	Ne pas commettre des erreurs de traitements
	Nécessité de la sécurité
	Procédures strictes de sécurité
	Culture de sécurité
	Veille concurrentielle/Marketing
	Veille technologique
	Veille juridique
	Veille financière
	Veille internationale
	Total vertical C
	Total global

**Impact de la veille stratégique dans le marché
de la téléphonie mobile en Algérie –Approche Exploratoire -**

	IND1	IND2	IND3	T Hor	IND1 %	IND2 %	IND %	T Hor %	FC
	1	0	0	1	1%	0%	0%	1%	1%
	3	1	0	4	2%	1%	0%	3%	4%
	1	0	0	1	1%	0%	0%	1%	5%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	7%
	2	2	2	6	2%	2%	2%	5%	12%
	1	0	1	2	1%	0%	1%	2%	13%
	2	1	1	4	2%	1%	1%	3%	16%
	3	1	1	5	2%	1%	1%	4%	20%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	22%
	2	1	1	4	2%	1%	1%	3%	25%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	28%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	30%
	3	1	1	5	2%	1%	1%	4%	34%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	36%
	1	0	0	1	1%	0%	0%	1%	37%
	24	12	12	48	18%	9%	9%	37%	
	3	0	0	3	2%	0%	0%	2%	39%
	4	0	0	4	3%	0%	0%	3%	42%
	2	0	3	5	2%	0%	2%	4%	46%
	1	0	1	2	1%	0%	1%	2%	48%
	1	0	2	3	1%	0%	2%	2%	50%
	2	0	1	3	2%	0%	1%	2%	52%
	2	0	1	3	2%	0%	1%	2%	55%
	3	1	1	5	2%	1%	1%	4%	58%
	0	0	2	2	0%	0%	2%	2%	60%
	5	2	2	9	4%	2%	2%	7%	67%
	23	3	13	39	18%	2%	10%	30%	
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	69%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	72%
	1	0	2	3	1%	0%	2%	2%	74%
	4	0	2	6	3%	0%	2%	5%	78%
	3	0	1	4	2%	0%	1%	3%	82%
	2	0	1	3	2%	0%	1%	2%	84%
	3	0	1	4	2%	0%	1%	3%	87%
	1	1	1	3	1%	1%	1%	2%	89%
	2	1	1	4	2%	1%	1%	3%	92%
	2	1	2	5	2%	1%	2%	4%	96%
	1	0	1	2	1%	0%	1%	2%	98%
	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	98%
	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	99%
	0	0	1	1	0%	0%	1%	1%	100%
	21	5	17	43	16%	4%	13%	33%	
	68	20	42	130	52%	15%	32%	100%	

Le tableau I représente la grille d'analyse. Elle permet la quantification des données de l'étude qualitative. À travers le calcul des fréquences d'apparition des unités d'analyse par catégorie et par individu (répondant), la méthode préconise une analyse croisée. Cette dernière implique, à son tour, une analyse horizontale (ou transversale) et une autre verticale (ou longitudinale). L'analyse horizontale permet d'étudier les réponses de l'ensemble des répondants pour chaque catégorie séparément. Par contre, l'analyse verticale a pour but d'étudier les réponses de chaque individu pour l'ensemble des catégories. Pour faciliter la lisibilité des données, nous les avons récapitulés dans le tableau II. Il présente uniquement les fréquences d'apparition en pourcentage pour chaque catégorie et chaque individu.

Tableau II: Grille d'analyse (récapitulatif)

	IND - 1	V	H	IND - 2	V	H	IND - 3	V	H	T - H
Caté-gorie A	18%	35%	50%	9%	60%	25%	9%	28%	25%	37%
Caté-gorie B	18%	35%	59%	2%	13%	8%	10%	31%	33%	30%
Caté-gorie C	16%	30%	49%	4%	27%	11%	13%	41%	40%	33%
T - V	52%			15%						

Avec : T-V : Total Vertical / T-H : Total Horizontal

Selon les grilles d'analyse (tableaux I et II), nous remarquons que 50% des réponses sur les pratiques augmentant la rapidité de l'obtention de l'information ont été fournies par l'Individu 01 (Direction Marketing). Les deux autres interviewés (Direction Distribution et Stratégie) ont répondu dans une proportion égale, soit 25% pour chacun. En outre, elles (les pratiques) représentent 35% du discours de l'interviewé n°01 (Direction Marketing), 60% du contenu du discours de l'interviewé n°02 (Direction Distribution) et 28% du contenu du discours de l'interviewé n°03 (Direction Stratégie).

Les résultats indiquent que la rapidité de l'obtention de l'information sont assurées principalement par la Direction Marketing et Distribution grâce au «développement d'un réseau de contacts», «la diffusion rapide et immédiate», «l'adaptabilité et la flexibilité de l'organisation» et «la collecte permanente d'information terrain». La direction Marketing se charge de la collecte rapide et la diffusion d'une information fiable centrée essentiellement sur les concurrents : veille concurrentielle. La direction Distribution se charge de la veille opérationnelle. Les sources d'information résident principalement dans le contact établi avec les partenaires, le personnel des concurrents et les clients. Enfin, la rapidité d'obtention de l'information ne semble pas prioritaire pour la Direction Stratégie. Enfin, tous les interviewés s'accordent sur le fait que «le terrain» et «le réseau de contacts» sont les principales sources d'information

permettant d'obtenir rapidement l'information. Aussi, cela est possible grâce à la diffusion organisée et l'échange d'information entre les différentes entités de l'entreprise.

La veille stratégique dans l'entreprise assure l'obtention rapide de l'information à deux niveaux : opérationnel et tactique. Ce constat confirme notre première hypothèse : la veille stratégique améliore la rapidité d'obtention de l'information et par conséquent améliore la rapidité du processus décisionnel dans l'entreprise.

Par ailleurs, selon les résultats des grilles d'analyse (tableaux I et II), 59% des réponses qui portent sur les pratiques augmentant la fiabilité de l'information ont été fournies par l'Individu 01 (Direction Marketing), 33% des réponses ont été fournies par l'Individu 03 (Direction Stratégie) et 8% seulement ont été fournies par l'individu 02 (Direction Distribution). Elles représentent 35% du discours de l'interviewé n°01 (Direction Marketing), 13% du contenu de l'entretien avec l'interviewé n°02 (Direction Distribution) et 31% du contenu du discours de l'interviewé n°03 (Direction Stratégie).

Les principales pratiques augmentant la fiabilité de l'information pour les répondants sont : «la vérification obligatoire de l'information collectée», «critères de validation de l'information : l'information issue de plusieurs sources, la crédibilité de la source», «travail collectif», «interprétation de l'information par rapport au contexte», «la vérification obligatoire de l'information collectée», «l'appel du service client du concurrent», et «l'étude des offres concurrentielles ». Les pratiques susceptibles d'augmenter la fiabilité de l'information dépendent, selon les répondants, de la validation, l'analyse et l'interprétation de l'information facilitée par l'existence d'un ensemble de critères bien définis et des pratiques de Benchmarking. D'autres parts, chaque direction se distingue par des pratiques spécifiques qui s'accordent avec la nature de ses missions. Enfin, les pratiques augmentant la fiabilité de l'information suscite plus l'intérêt de la direction Marketing et Stratégie.

La veille stratégique dans l'entreprise améliore la fiabilité de l'information récoltée au niveau tactique et stratégique. Ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse : la veille stratégique contribue à fournir l'information fiable pour prendre une décision efficace dans l'entreprise.

Selon les résultats des grilles d'analyse (tableaux I et II), nous notons que 49% des réponses portant sur les pratiques diminuant le risque lié à la décision ont été fournies par l'Individu 01 (Direction Marketing), 41% des réponses ont été fournies par l'Individu 03 (Direction Stratégie) et seulement 11% des réponses fournies par l'Individu n°02 (Direction Distribution). Cette catégorie de pratique constitue 30% du contenu global de l'entretien avec l'interviewé n°01 (Direction Marketing), 27% de l'entretien avec l'interviewé n°02 (Direction Distribution) et 41% de l'entretien avec l'interviewé n°03 (Direction Stratégie).

Les pratiques essentielles qui permettent de diminuer le risque lié à la prise de décision dans l'entreprise pour les répondants sont : «garantir la visibilité», «veille concurrentielle» «l'acquisition précoce de l'information», «la nécessité, la culture et les procédures strictes de sécurité», «l'investigation sur l'information incertaine», «ne pas commettre des erreurs de traitement», «la proposition des recommandations» et «la diffusion restreinte de l'information critique». Aussi, nous constatons que la direction Stratégie exerce une veille globale et multidimensionnelle : marketing, juridique, technologique, financière, internationale. Par contre, la direction Marketing et Distribution, mènent une veille spécialisée axée sur la concurrence. En parallèle, la direction Marketing s'intéresse aussi à la veille technologique car les TIC jouent un rôle important dans la conception des offres et services de l'entreprise qui est spécialisée dans la téléphonie multimédia.

La veille stratégique dans l'entreprise permet de réduire le risque lié à la prise de décision au niveau stratégique et tactique. Cela confirme notre troisième hypothèse : la veille stratégique réduit le risque lié à la prise de décision dans l'entreprise.

Conclusion, limites et perspectives

Cette étude nous a permis d'étudier les pratiques de la veille stratégique dans l'entreprise et de comprendre ses spécificités dans un contexte concurrentiel bouleversé par un événement nouveau susceptible de causer des changements conséquents dans l'environnement de l'entreprise. Ainsi, les résultats de l'étude confirment notre hypothèse globale à savoir : la veille stratégique contribue favorablement à la prise de décision dans l'entreprise.

En effet, les pratiques de la veille stratégique au sein de l'entreprise permettent l'augmentation de la rapidité et la fiabilité de l'information et de réduire le risque lié à la prise de décision. Par ailleurs, l'entreprise exerce une veille concurrentielle et marketing à grande échelle. Un résultat tout à fait logique vu les changements environnementaux qui s'opèrent dans le secteur d'activité de la téléphonie mobile introduits par le lancement d'une nouvelle génération de la téléphonie mobile dans le marché algérien. De plus, l'entreprise assure en permanence la recherche, le traitement, et la diffusion de l'information dans le respect des exigences de rapidité et de fiabilité. Toutefois, des efforts sont requis en matière d'organisation et animation de la veille, acquisition d'outils spécialisés et création d'une structure centralisée et rattachée à la direction générale responsable d'évaluer et contrôler la veille dans l'entreprise.

Toutefois, la nature qualitative de notre étude ne permet pas, du fait de ses limites essentiellement le faible nombre d'entretiens réalisés, de généraliser les conclusions tirées. Par ailleurs, la thématique de la veille stratégique représente un domaine de recherche encore peu explorée. Ce travail peut être complété par une étude quantitative avec un échantillon plus large dont l'objectif serait de mesurer l'impact de la veille stratégique sur la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages :

AKTOUF (O), Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique, Les presses de l'Université du Québec, Canada, 1987.

ANSOFF (I), MCDONNELL (E.J.), Implanting Strategic Management, Prentice Hall, New Jersey (Etats-Unis), 1990.

BARABEL (M), MEIER (O), Manageor, DUNOD, Paris, 2006.

CARON (A), Décider en équipe, Les éditions d'Organisation, Paris, 1992.

DESCHAMPS (C), MOINET (N), La boîte à outils de l'intelligence économique, DUNOD, Paris, 2011.

FALQUE (L), BOUGON (B), Pratiques de la décision : Développer ses capacités de discernement, DUNOD, Paris, 3ème édition, 2013.

GAUTHY-SINECHAL (M), VANDERCAMMEN (M), Études de marchés : Méthodes et Outils, BERTI Éditions, Alger, 2ème édition, 2005.

JOSIEN (S), LANDRIEUX-KARTOCHIAN (S), Organisation et Management de l'entreprise, GUALINO, Paris, 2008.

LAURENT (H), Maîtriser et pratiquer...veille stratégique et intelligence économique, édition AFNOR, Paris, 2010.

LE DUFF (R), Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition DALLOZ, Paris, 1999.

LEHMANN-ORTEGA (L) et autres : STRATEGOR: Toute la stratégie d'entreprise, édition DUNOD, Paris, 6ème édition, 2013.

LENDREVIE (J), LEVY (J), LINDON (D), MERCATOR : Théorie et pratique du Marketing, édition DALLOZ, Paris, 7ème édition, 2003.

LESCA (H), LESCA (N), Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, Hermès - Lavoisier, Paris, 2011.

LESCA (H), Veille Stratégique : La méthode L.E.SCAning, Éditions EMS, Paris, 2003.

LIVIAN (Y.F), Organisation : Théories et Pratiques, DUNOD, Paris, 4ème édition, 2008.

MARTINET(B), RIBAUT(J. M), La veille technologique, concurrentielle et commerciale, Les éditions d'Organisation, Paris, 1989.

MINTZBERG (H), Le pouvoir dans les organisations, Edition d'Organisation, Paris, 2003.

REVELLI (C), Intelligence Stratégique sur Internet, édition DUNOD, Paris, 2ème édition, 2000.

ROBBINS (S), DECENZO (D), Management : L'essentiel des concepts et des pratiques, PEARSON, Paris, 4ème édition, 2004.

ROUACH (D), La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, Paris, 1996.

SCHATT (A), LEWKOWICZ (J), Introduction à la gestion d'entreprise, EMS Éditions, Paris, 2007.

SIMON (H), Administration et processus de décision, ECONOMICA, Paris, 1983.

Article :

BROUARD (F), « Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME », congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, le 27, 28 et 29 Octobre 2004.

Webgraphie :

<http://www.veille-strategique.org> (consulté le 02/12/2013 à 13h30).