

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

L'UTILITÉ DE LA VEILLE STRATÉGIQUE DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION,CAS DE SONELGAZ

Par : **KERKOUR Ibrahim Azzedine**,
Maître de conférences « A », EHEC Alger
et directeur du laboratoire PERMANAN

LADJOUZI Soumiya,
Doctorante à EHEC Alger

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus
de prise de décision , Cas de SONELGAZ**

Par : **KERKOUR Ibrahim Azzedine**,
Maître de conférences « A », EHEC Alger
et directeur du laboratoire PERMANAN

LADJOUZI Soumiya,
Doctorante à EHEC Alger

Résumé :

Avec la compétitivité accrue des marchés, leur mondialisation, l'explosion informationnelle, bref, avec tous ces facteurs qui indiquent le passage d'une société industrielle à une société informationnelle, l'information est devenue une ressource. Obtenir à temps l'information stratégique nécessaire à la survie de l'entreprise dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'information rend primordial la veille stratégique.

La veille stratégique (composante fondamentale de l'intelligence économique) est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement dans le but de conforter le processus de décision interne.

L'objectif de cet article est d'étudier le degré de contribution de la veille stratégique dans le processus de prise de décision chez SONELGAZ.

Au cœur des échanges mondialisés et dans un environnement caractérisé par une pression concurrentielle, l'entreprise algérienne SONELGAZ est appelée, désormais, à se mettre à l'heure de la veille stratégique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Mots clés : information, système d'information, veille stratégique, intelligence économique, prise de décision, SONELGAZ.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Abstract:

With the greater competitiveness of markets, their globalization, the informative explosion, in short, with all these factors which indicate the passage of an industrial society to an informative society, the information became a resource. To obtain in time the strategic information necessary for the survival of the company in a context of increase and internationalization of information sources makes essential the strategic foresight.

The competitive intelligence (fundamental component of the business intelligence) is the informative process by which the company puts itself in the anticipative listening of its environment with the aim of consolidating the process of internal decision.

The objective of this article is to study the degree of contribution of the competitive intelligence in the process of decision-making of SONELGAZ.

In the heart of the globalized exchanges and in an environment characterized by a competitive pressure, the Algerian company SONELGAZ is, from now on, called to put itself at the time of the competitive intelligence for a better performance and an effective presence on a more and more competitive market.

Keywords: information, information system, competitive intelligence, business intelligence, decision-making, SONELGAZ.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Introduction :

A l'heure actuelle, nous vivons une période de grande complexité et de perte de sens bousculée par l'imprévisibilité, l'ambiguïté, et les paradoxes. Nous n'avons jamais eu autant besoin de comprendre et de réagir rapidement et judicieusement au défilement incessant de situations nouvelles qui nous interpellent sur nos idées reçues et nos façons de faire.

Face à la mondialisation et à la rapidité des échanges, dans un monde en plein bouleversement technologique, géopolitique, économique, commercial, social et sociétal, dire que l'information est nécessaire relève de l'évidence. Dans le domaine de l'information, l'attentisme est la pire des choses et le premier des risques sur la nouvelle scène économique mondiale. La détention d'informations pertinentes est perçue dès lors par les Etats, les territoires, et les entreprises comme un facteur déterminant de suprématie technologique, économique et commerciale.

En cette période de transition vers l'économie de marché, les entreprises algériennes subissent des changements accélérés imposés par les turbulences de l'environnement global dans lequel elles évoluent. Il est clair que l'Algérie a changé et elle est devenue désormais un pays où l'ouverture économique et la libéralisation de l'économie sont une nécessité. Etant confronté à l'application de l'accord d'association avec l'Union européenne et en perspective d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), les entreprises algériennes doivent s'adapter à l'environnement et ses profondes mutations tant sur le plan national qu'international, afin de réduire le risque et l'incertitude.

Pour faire face à la menace concurrentielle, la veille stratégique se présente comme l'approche la plus appropriée pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise.

A cet égard, notre étude a pour objet de mettre en relief la très forte relation qui existe entre la veille stratégique et la qualité du processus de prise de décision. Dans ce cadre, notre étude porte sur le secteur de l'énergie et spécialement sur l'opérateur historique SONELGAZ.

Le choix de la Société Nationale de l'Électricité et du GAZ n'est pas arbitraire mais justifié par ; sa place dans l'économie algérienne, la démonopolisation de l'électricité et du gaz en Algérie (la loi n°02-01 qui a supprimé le monopole exercé par l'opérateur historique SONELGAZ,

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

en ouvrant le secteur de l'énergie à la concurrence, sauf pour les activités de transport et gestion réseaux qui ont un caractère de monopole naturel de l'Etat), les fortes turbulences de l'environnement économique et concurrentiel qui exigent à SONELGAZ une constante vigilance.

Dans ce cadre, la question principale qui se pose :

Comment la veille stratégique peut-elle contribuer dans le processus de prise de décision au sein de SONELGAZ ?

En effet, évoquer la veille stratégique passe par l'étude des flux d'informations émanant de l'environnement interne et externe de SONELGAZ.

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous allons tenter, d'une part, d'exposer les éléments théoriques de ce sujet. D'autre part, nous exposons les résultats des deux études qualitatives réalisées au sein de SONELGAZ (la première nous a permis d'interroger ; l'équipe chargée des activités de veille, la seconde nous a permis d'interroger ; les principaux responsables auxquels sont destinés les résultats de la veille).

I - De la veille stratégique à l'intelligence économique :

1- L'information, élément de base de la veille :

L'information est au cœur du management moderne. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages, d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

La notion d'information apparaît dans la littérature scientifique comme un terme protéiforme se situant au carrefour de plusieurs disciplines : une donnée pour les sciences économiques, un produit pour les sciences sociales, une marchandise pour les sciences de gestion ou encore un objet d'étude pour les sciences de l'information et de la communication. Toutes ces disciplines qui lui confèrent une signification particulière sont toutefois en congruence pour souligner son importance cruciale dans le traitement et la résolution des problèmes.

L'information est l'ensemble des données utiles pour prendre une décision. L'information est transmise par un système de communication qui transforme les faits bruts en des informations directement

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONEGAS**

compréhensibles par l'utilisateur¹ (J-M Auriac, 1995).

L'information est généralement défini comme étant « tout ce qui nous donne une connaissance et permet de changer notre vision des choses et atténue notre confusion »², (Robert Reix, 1995).

Jean-Luc CHARRON et Sabine SÉPARI³ (2001) définissent l'information comme:

« tout élément susceptible de réduire l'incertitude et la complexité de toute action ».

2- Le système d'information de l'entreprise :

Historiquement parlant, c'est depuis la Grèce antique et les marchands phéniciens qui cherchaient à garder des traces de leurs activités. Néanmoins, on pourrait même aller plus loin encore, comme le propose S. Amabile (1997)⁴ : « Le besoin de l'homme d'échanger, de communiquer ou de mémoriser des informations (des signes, des symboles, des dessins, etc.) semble remonter à la nuit des temps ». La notion de système d'information a donné lieu à différentes interprétations et sa définition est loin de faire l'unanimité.

De ce fait, la diversité des définitions attribuées au terme Système d'Information témoigne de la richesse et de la diversité de cette discipline. Le tableau suivant reprend les définitions de quelques auteurs :

1 AURIAC (J.M.) et alii, Économie d'entreprise, Tome 1, Ed. Casteilla, Paris, 1995, P. 87.

2 REIX (R.), Système d'information et management des organisations, Ed. Vuibert, Paris, 1995, P.16.

3 CHARRON (J.L.) et SÉPARI (S.), Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001, P.315.

4 D'après VIDAL (P.) et alii, Systèmes d'informations organisationnels, Ed. Pearson Education, Paris, 2005, P.05.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Tableau n° 1: Définitions du système d'information

Auteur	Définition
I.F.Kelly (1970)	Une combinaison d'hommes et de moyens informatiques
L. Le Moigne (1987)	La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (memoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision
J. -C. Courbon (1993)	Un ensemble de moyens humains, technologiques, méthodologiques et organisationnels
Robert Reix, (2000, P.65)	Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations
VIDAL (P.), (2005, P.05)	Un système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires

3- La veille stratégique :

Le concept de veille est traditionnellement présenté comme un outil efficace permettant de comprendre son environnement pour agir. Comprendre, c'est avant tout s'informer : ceci positionne l'information de veille comme la matière première que les entreprises doivent savoir valoriser pour anticiper et construire leur avenir. Pour reprendre la formule utilisée par l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique (1996), «qui dit veille dit vigie», veilleur, vigilance ou encore surveillance.

Selon François Jakobiak⁵(1991):«La veille stratégique constitue une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique ». B. Martinet et J. Y. Marti⁶(1995) la décrivent comme « Un dispositif pour aider à innover, à devenir plus performant ou encore comme structure d'écoute prospective de l'environnement, processus informationnel destiné à renseigner les dirigeants sur des changements intervenants dans leur environnement ». Humbert Lesca⁷ (2001), donne la définition suivante: « La veille stratégique est le processus

⁵ JAKOBIK (F.), Pratique de la veille technologique, Éditions d'organisation, Paris, 1991, P.232.

⁶ Martinet (B.) et Marti (Y.M.), L'intelligence économique ; les yeux et les oreilles de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, 1995.

⁷ LESCA (H.), Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Accessible In <http://www.veille-strategique.org>, (le 05/01/ 2014 à 21h18).

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONEGAS**

collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général ».

4- L'intelligence économique :

Aux États-Unis, ce sont des travaux d'universitaires dans les années 60 qui ont révélés l'importance et la nécessité de concevoir l'intelligence économique comme une branche de l'économie. L'ouvrage d'Harold Wilensky «L'intelligence organisationnelle»-1967. Il définit l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes⁸.

En France, un groupe de travail constitué en 1992 par le Commissariat général au plan s'est accordé sur la définition suivante, en vue d'éclairer les acteurs sociaux sur l'enjeu de l'intelligence économique: «Elle peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques. Ces acteurs sont conçus comme un système global destiné à inspirer la stratégie de la direction générale de l'entreprise, tout comme à informer en continu et à innover ses différents niveaux d'exécution, afin de créer une gestion offensive et collective de l'information, qui devient une richesse principale».

Alain Juillet⁹ (le Haut responsable pour l'intelligence économique auprès du premier ministre Français) définit l'intelligence économique comme : « La maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. Elle a trois finalités : la compétitivité du tissu industriel, la sécurité économique et des entreprises et le renforcement de l'influence du pays ». Définition officielle(2005).

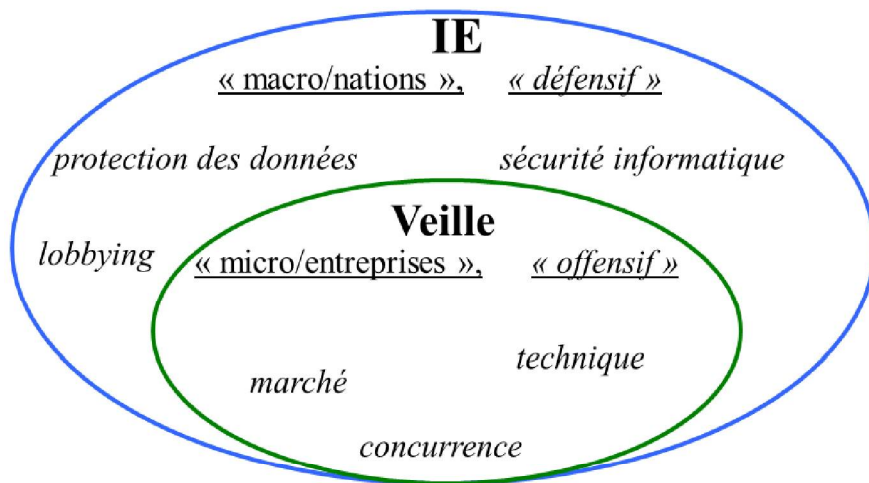
En effet, le schéma ci-dessous donne une représentation globale de l'étendue des deux concepts (veille et intelligence économique) :

8 Jean-Louis MONINO, L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, Réseau de recherche sur l'innovation (RRI), Documents de travail, N°27, 2012, P.5.

9 C'est une définition citée dans le rapport du club de la sécurité de l'information Français (CLUSIF), Maîtrise et protection de l'information, Paris, Juin 2006. P.7.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Figure n°1 : Lien : veille et intelligence économique



Source : Document de l'Agence Régionale d'Information Stratégique (ARIST), service « Veille/Innovation » du Département « Service aux entreprises » de la CCI Nice Côte d'Azur, Octobre 2005.

5- La prise de décision :

La prise de décision constitue manifestement un des plus importants processus organisationnels par lesquels les dirigeants affectent la vie et la croissance des organisations (Aguilar, 1968) et dont l'information constitue un intrant essentiel (Barnard, 1938; Braybrooke et Lindbloom, 1963; Cyert et March, 1963; Feldman et March, 1991; March, 1991; Simon, 1945). Un tel point de vue est clairement présenté par Barnard (1968) et O'Reilly (1983). En effet, O'Reilly (1983) définit la prise de décision comme un processus d'assimilation et d'utilisation de l'information, dont l'efficacité dépend de l'opportunité, la pertinence, la fiabilité et l'accessibilité de l'information. Barnard (1968) note pour sa part que, indépendamment du but particulier rattaché à son exercice, la nature logique ou non et le caractère plus ou moins formel des processus qu'elle met en œuvre; la prise de décision constitue pour l'essentiel un processus de discrimination, d'analyse et de choix entre des possibilités. L'analyse,

L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision , Cas de SONELGAZ

dont la finalité est l'identification des choix possibles et des facteurs susceptibles d'affecter (positivement ou négativement) l'atteinte du but désiré, met en relief le rôle important de l'information.

Selon ROY Bernard et BOUYSSOU Denis¹⁰(1993) : « la décision se présente souvent comme le fait d'un individu isolé (le «décideur») exerçant librement un choix entre plusieurs possibilités d'actions à un moment donné dans le temps ».

SFEZ¹¹ (1994) précise que la décision est pour le décideur : « un récit toujours interprétable, multirationnel, dominé par une multifinalité, marqué par la reconnaissance de plusieurs buts possibles, simultanés, en rupture ».

II - La veille stratégique au sein de SONELGAZ :

En premier lieu, il est important de préciser que la veille stratégique est une fonction déterminante et essentielle pour la Direction de la Stratégie (DS) du groupe SONELGAZ ; elle joue un rôle capital dans l'observation et l'analyse de l'environnement économique, social et politique national et international. Elle sert davantage à élaborer des notes et des documents utiles à l'intention des décideurs.

1- Historique de la veille au sein de SONELGAZ :

Les différentes approches actuelles du management soulignent la nécessité pour l'entreprise de disposer d'un système d'information qui ne soit plus un simple centre de recueil et de diffusion de l'information. La mission nouvelle de ce système est d'assurer la surveillance de l'environnement, et de permettre la prise de décisions stratégiques en temps opportun, autrement dit, d'assurer ce qu'on appelle veille stratégique.

La SONELGAZ est désormais contrainte d'ajuster sa stratégie en fonction d'une nouvelle grille de lecture intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles sur les différents échiquiers mondiaux, nationaux et locaux. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement d'instruments qui instituent la gestion stratégique de l'information comme l'un des leviers majeurs au service de la performance économique par la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.

10 ROY (B.) et BOUYSSOU (D.), Aide multicritère à la décision : méthodes et cas, Ed. Economica, Paris, 1993, P.19.

11 SFEZ (L.), La décision, Ed. PUF, Que sais-je, Paris, 1994.

L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision , Cas de SONELGAZ

À cet égard, les principales hypothèses de base pour bâtir un dispositif de veille stratégique au sein de SONELGAZ ont été¹² :

- Les fortes turbulences de l'environnement qui exigent de l'entreprise une constante vigilance ;
- L'ouverture du marché et sa déréglementation obligent des réactions permanentes ;
- L'accroissement des exigences de la clientèle qui contraint à l'innovation et la créativité ;

L'ampleur des défis qui impose un changement dans le management de l'entreprise et implique davantage le personnel dans la gestion des affaires et le décloisonnement des structures en renforçant le partage de l'information et un encouragement des réseaux latéraux.

C'est dans ce sens qu'une réflexion a été engagée en 1998 pour la création d'une fonction Veille au sein de l'entreprise.

Par voie de conséquence, un dispositif dénommé «**Projet Observatoire Industriel** » a été créé par décision n°74/DG/2001 et n°85/DOI/2001 du 14 mars 2001. Ce projet a été Considéré comme : « **Un outil stratégique pour Sonelgaz** »¹³.

Une réflexion a été engagée au niveau du Groupe Sonelgaz, pour mettre en place ce dispositif qui a connu les phases historiques suivantes :

- Phase I : De mars 1999 à octobre 2000: étude sur la conception de l'observatoire industriel (ACTIONS SONELGAZ/ CREAD) ;
- Phase II: De Novembre 2000 à octobre 2002 : élaboration d'un dispositif de montage de l'observatoire industriel ;
- Phase III: De Novembre 2002 à 2003: tentatives de mise en place du dispositif de veille ;
- Phase IV : De 2003 à 2005: études et recherches.

Dans le tableau ci-dessous, on propose une synthèse des quatre phases historiques qui ont marqué la mise en place du dispositif de veille stratégique au sein de SONELGAZ :

12 Document interne de l'entreprise, Les étapes du processus de Veille Stratégique à SONELGAZ : le bilan des travaux réalisés, document de travail élaboré par la direction générale de la stratégie et de la prospective (Direction de la Stratégie), Groupe SONELGAZ, Alger, Janvier 2012.

13 Document interne de l'entreprise, Les étapes du processus de Veille Stratégique à SONELGAZ : le bilan des travaux réalisés, document de travail élaboré par la direction générale de la stratégie et de la prospective (Direction de la Stratégie), Groupe SONELGAZ, Alger, Janvier 2012.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Tableau n° 2: Les phases historiques de mise en place d'un dispositif de veille stratégique au sein de SONELGAZ

Phases	Événements
I. De Mars 1999 à Octobre 2000	Étude sur la conception de l'Observatoire Industriel : - De la réflexion interne à un projet d'Observatoire Industriel : - o Réflexion sur la création d'une fonction veille au sein de l'entreprise ; - o Organisation d'une journée débat avec le Top Management de l'entreprise. - Actions SONELGAZ/ CREAD : - o Élaboration de documents de référence.
II. De Novembre 2000 à Octobre 2002	Élaboration d'un dispositif de montage de l'Observatoire Industriel : - L'organisation générale de l'observatoire. - L'organisation et le fonctionnement des cellules (coordination, opérationnelle) et du réseau d'observateurs. - Les actions d'accompagnement. - Une Décision portant sur la création du : « Projet Observatoire Industriel », rattaché au Directeur Général a été signée en mars 2001. → Le projet ne s'est pas concrétisé.
III. De Novembre 2002 à 2003	Tentatives de mise en place du dispositif de veille stratégique : - Les changements législatifs, institutionnels et structurels opérés dans l'environnement de SONELGAZ (loi n°02-01). → La relance du projet Observatoire Industriel. - Mise en place d'une nouvelle équipe mixte SONELGAZ/CREAD (formation pour une durée de 06 mois). - Le projet n'a jamais pu être mis en pratique : - o La formation n'a pas répondu aux attentes ; - o Lourdeur de l'organisation et des termes de référence développés. Fin de la collaboration avec le CREAD.
IV. De 2003 à 2005	Études et recherches : - Poursuite des travaux en interne : - o Une équipe d'animation du processus de veille placée au niveau de la DG ; - o Approfondissement des concepts liés à la veille ; - o Recherche de processus de modélisation (AFNOR, LESCA,...etc.) ; - o Organisation d'actions de concertation et de sensibilisation (conférences, brainstorming).

Source : élaboré par nos soins.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

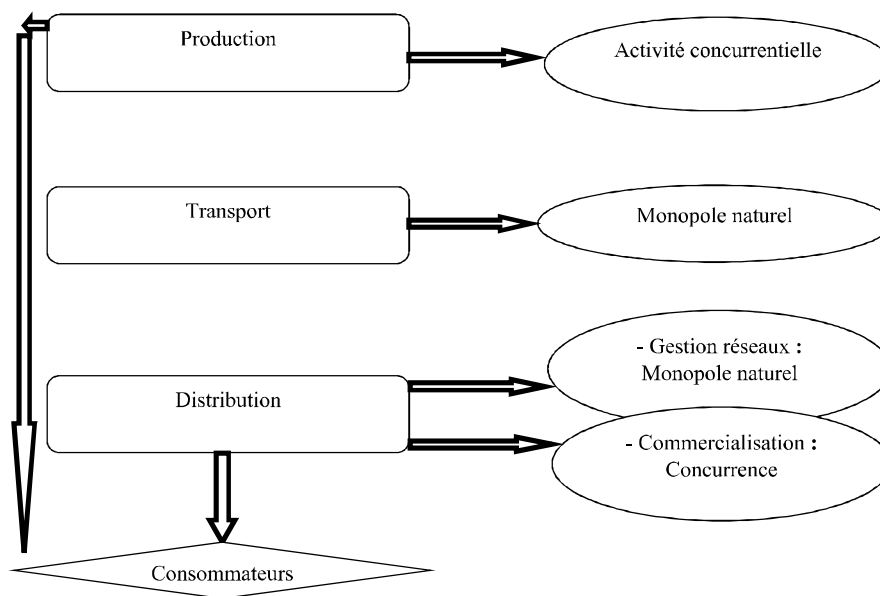
La mise en place d'un dispositif de veille stratégique est révélatrice d'une réelle prise de conscience des enjeux qui se dessinent mais aussi d'une volonté d'adaptation aux changements de l'environnement qui devient de plus en plus turbulent pour SONELGAZ.

2- Les domaines d'activités de SONELGAZ après la promulgation de la loi 02-01 :

Les nouvelles restructurations ont bouleversé le contexte économique et concurrentiel dans lequel agit le groupe Sonelgaz. Face à cette nouvelle conjoncture, l'approche managériale du groupe est en pleine mutation, cela étant en adéquation avec les nouveaux principes et objectifs du groupe.

Dans la figure ci-dessous, on propose une visualisation des domaines d'activités de Sonelgaz après la promulgation de la loi n°02-01 du 5 février 2002, relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations :

Figure n° 2 : Les domaines d'activités de Sonelgaz après promulgation de la loi 02-01



Source : élaboré par nos soins.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

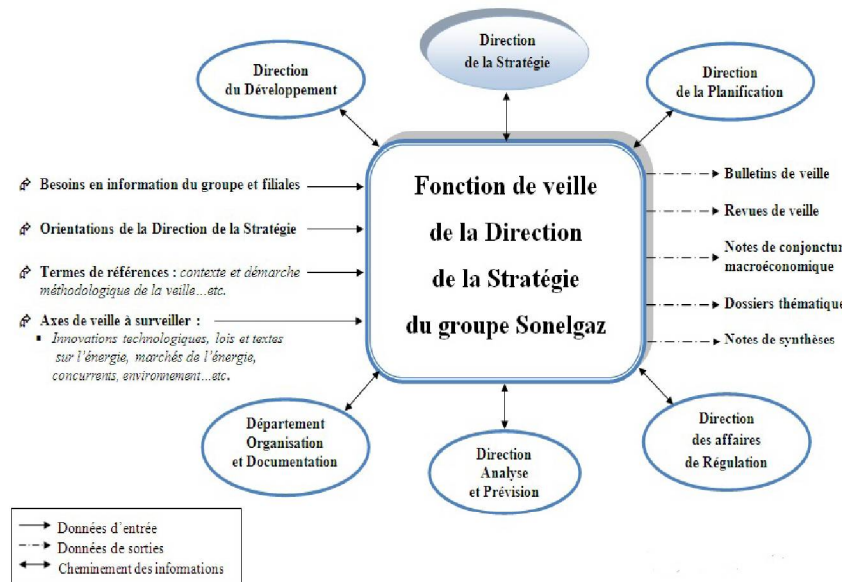
3- Les principaux résultats de la première étude qualitative :

Afin de comprendre le degré de la contribution de la veille stratégique dans le processus de prise de décision chez SONELGAZ, il est nécessaire d'expliquer préalablement le fonctionnement de la veille au niveau de la Direction de la Stratégie du groupe SONELGAZ. Pour cela, des entretiens ont été organisés avec l'équipe chargée des activités de veille stratégique. Cette équipe est composée d'un coordinateur du dispositif de veille « l'animateur de veille » et ses trois collaborateurs « les veilleurs ».

3-1- Le fonctionnement de la veille stratégique au sein du groupe SONELGAZ :

A la lumière des résultats obtenus par le biais des entretiens réalisés auprès de l'équipe chargée des activités de veille, nous avons abouti à une cartographie dressant le fonctionnement de la veille au niveau de la Direction de la Stratégie du groupe Sonelgaz.

Figure n° 3 : Cartographie de la fonction de veille du groupe SONELGAZ



Source : élaboré par nos soins.

3-2-Synthèse de l'étude :

Suite à une série d'entretiens réalisés avec l'équipe chargée des activités de veille stratégique, nous avons pu discerner les points forts et les points à améliorer qui caractérisent le fonctionnement de la veille au niveau de la Direction de la Stratégie du groupe SONELGAZ.

3-2-1-Les forces :

- L'actualisation de l'identification des besoins en information (les axes de veille). Ainsi, la collecte de l'information se fait d'une manière permanente par l'équipe de veille ;
- Avant de diffuser les résultats d'une étude relative à la veille (Ex : actualité énergétique ou autres) aux destinataires concernés, les veilleurs élaborent régulièrement des rapports de synthèses. Bien entendu, ceci procure, à notre sens, une bonne visualisation des informations utiles pouvant aider les responsables dans la réalisation de leurs activités ;
- Processus d'archivage de l'information permettant la traçabilité de l'information ;
- Diversité des supports d'information (produits de veille) pouvant aider les responsables dans la prise de décision ;
- L'équipe chargée de la veille a proposé plusieurs rubriques pour enrichir davantage le contenu de la revue de veille. Parmi ces rubriques :

Dossier thématique de l'actualité & de la veille multiforme : cette rubrique sera consacrée à l'élaboration d'études de veille sur ; les activités du groupe Sonelgaz, les nouvelles technologies dans les filières de production...etc.

Une rubrique débat : dans laquelle, les cadres de la Direction Générale de la Stratégie et de la Prospective pourront écrire et débattre des sujets d'actualités... etc.

3-2-2-Les points à améliorer :

Il a été observé que la source la plus utilisée est Internet. Certes, cette source constitue une formidable mine d'informations pour les activités de veille, mais elle reste non exhaustive et accessible à tout le monde ;

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

L'insuffisance du temps consacré à l'analyse de l'information ;

Le manque de spécialistes (experts) de l'analyse de l'information ;

L'insuffisance de feedback entre les veilleurs et les destinataires concernés, ce qui ne permet pas de vérifier la pertinence de l'information diffusée ;

L'activité de veille est exclusivement réalisée par l'équipe de veille de la Direction de la Stratégie, les autres directions du groupe ne sont pas reliées systématiquement aux réseaux d'information ;

Déficience dans la diffusion des résultats de la veille en direction des autres acteurs de l'entreprise ;

Manque de cohérence dans l'utilisation des outils de veille (en particulier, les TIC).

4- Les principaux résultats de la deuxième étude qualitative :

Pour comprendre le degré de contribution de la veille stratégique dans le processus de prise de décision chez SONELGAZ, nous avons utilisé la technique d'interview semi directive, auprès des principaux responsables auxquels sont destinés les résultats de la veille.

4-1- Place et rôle du système d'information au sein de la SONELGAZ :

Les responsables interviewés considèrent l'information comme un instrument capital à la prise de décision stratégique à tous les niveaux des activités de l'entreprise (production, distribution...etc.).

L'organisation du système d'information de la SONELGAZ : la création de la filiale ELIT (El Djazaïr Information Technology) a permis l'amélioration du système d'information depuis 2009. Ce qui a permis aux responsables d'apporter un nouveau regard sur les SI. Donc, ils considèrent que le système d'information devient un vrai challenge. Désormais, la nouvelle filiale est perçue comme l'outil privilégié qui permet une gestion efficace des SI dans l'ensemble du groupe. Néanmoins, la compilation de toutes les réponses montrent la persistance de l'insuffisance en matière de liaison système d'information-prise de décision.

4-2 -Le dispositif de veille stratégique au sein de laSONELGAZ :

Les entretiens nous ont permis de mettre en évidence les besoins en matière d'informations stratégiques : il s'agit des informations macro-économiques (programmes de développement nationaux), informations technologiques (évolution des innovations technologiques dans le métier de l'entreprise et dans le domaine des énergies renouvelables), informations marketing (attentes clients), informations juridiques (en particulier la réglementation se rapportant au secteur de l'énergie), informations financières et comptables permettant de cerner les paramètres de coût et de prix.

La veille stratégique constitue une préoccupation des managers au sein de Sonelgaz et la Direction Générale de la Stratégie et de la Prospective organise régulièrement des rencontres sur la veille stratégique, en utilisant des outils de communication tels que les ateliers et les brainstormings thématiques afin de sensibiliser et susciter chez les cadres de l'entreprise un intérêt à la veille.

Peu d'importance est accordée à l'acquisition d'outils de veille stratégique.

4-3-Veille stratégique et prise de décision au sein de la SONELGAZ :

Les responsables sont confrontés à des risques liés à l'incertitude permanente qui caractérise l'environnement. A cet effet, il y a nécessité de maîtriser les flux d'informations internes et externes de manière optimale pour permettre à la veille stratégique de jouer son rôle d'outil privilégié d'aide à décision.

Dans ce cadre, l'étude a permis de constater que :

La prise de décision ne s'appuie pas sur une base informationnelle suffisante.

Le manque de concertation entre les structures concernées pour optimiser la qualité de la prise de décision. Ceci étant possible par une coordination permanente entre les acteurs.

De par la faiblesse de la concertation inter-structure et l'insuffisance de la coordination, nous pouvons constater que degré de contribution de la veille stratégique dans le processus de prise de décision de Sonelgaz est insuffisant.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Conclusion :

Pour affronter les défis posés par la complexité grandissante, les changements rapides de l'environnement et les incertitudes de plus en plus nombreuses, SONELGAZ sera appelée à redynamiser le processus de veille stratégique ; par le biais d'un système d'information adéquat, pour prendre les meilleures décisions, compatibles avec les choix stratégiques de l'entreprise.

A travers les deux études qualitatives réalisées, nous avons pu établir les conclusions suivantes :

La Sonelgaz à l'instar des entreprises algériennes évolue dans un contexte national et international où des tendances lourdes sont entrain de restructurer l'activité économique. A cet égard, les besoins en information stratégique de SONELGAZ pour les prochaines années sont divers. Ils résident dans les flux d'informations émanant de son environnement interne (à travers l'ensemble des directions du groupe qui produisent l'information, la Direction Générale de la Stratégie et de la Prospective étant le noyau qui doit servir de levier à cet effet) mais surtout de son environnement externe (les autres entreprises, les institutions économiques et sociales, la clientèle...etc.). Le processus de veille stratégique de SONELGAZ permet d'obtenir des informations pertinentes pour une prise de décision profitable.

La veille stratégique occupe une place faible dans le système d'information de SONELGAZ. Son système d'information ne permet pas d'assurer la cohérence entre les finalités, les stratégies, les objectifs du groupe et sa politique de mobilisation des ressources organisationnelles, technologiques, humaines et financières. La faiblesse des systèmes d'information peut entraver le bon fonctionnement de la veille.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

L'efficacité d'un dispositif de veille nécessite une mobilisation de moyens humains et matériels. SONELGAZ n'accorde pas une importance particulière aux compétences et outils nécessaires permettant d'assurer l'efficacité du dispositif de veille stratégique.

Malgré la diversité des produits de veille qui peuvent aider les responsables dans la prise de décision ; la veille stratégique au sein de SONELGAZ n'est pas encore arrivée à un stade de maturité (elle est en cours de développement). Par voie de conséquence, le degré de contribution de la veille stratégique dans le processus de prise de décision de SONELGAZ est insuffisant.

En effet, l'optimisation de l'efficacité du dispositif de veille stratégique nécessite une coordination entre un ensemble de moyens humains, matériels, financiers, technologiques et les procédés et les méthodes spécifiques permettant l'accroissement de la réactivité de SONELGAZ. Toutefois, le facteur humain reste le plus pertinent et le plus utile au travail efficace de la veille.

Enfin, il est important que SONELGAZ prenne conscience du rôle de la veille stratégique et l'intègre dans son processus de prise de décision. Un système de veille doit être l'affaire de tous les travailleurs de SONELGAZ. Il ne concerne pas uniquement la structure qui l'abrite. Cette dernière sert à la limite, de coordonnateur, de catalyseur et de fédérateur de l'effort collectif fourni par chaque travailleur ayant pour objectif d'alimenter et d'entretenir ce système. Ainsi, après un certain temps, SONELGAZ possédera un savoir faire informationnel de qualité, une culture de veille suffisante qui pourra laisser place à une pratique plus élaborée telle que l'intelligence économique qui se caractérise par le lobbying et l'influence.

**L'utilité de la veille stratégique dans le processus de prise de décision ,
Cas de SONELGAZ**

Bibliographie :

Ouvrages

AURIAC (J.M.) et alii, Économie d'entreprise, Tome 1, Ed. Casteilla, Paris, 1995.

CHARRON (J.L.) et SÉPARI (S.), Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Dunod, 2ème édition, Paris, 2001.

JAKOBIAK (F.), Pratique de la veille technologique, Éditions d'organisation, Paris, 1991.

Martinet (B.) et Marti (Y.M.), L'intelligence économique ; les yeux et les oreilles de l'entreprise, Éditions d'organisation, Paris, 1995.

REIX (R.), Système d'information et management des organisations, Ed. Vuibert, Paris, 1995.

ROY (B.) et BOUYSSOU (D.), Aide multicritère à la décision : méthodes et cas, Ed. Economica, Paris, 1993.

SFEZ (L.), La décision, Ed. PUF, Que sais-je, Paris, 1994.

VIDAL (P.) et alii, Systèmes d'informations organisationnels, Ed. Pearson Education, Paris, 2005.

Rapports et documents administratifs

Jean-Louis MONINO, L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, Réseau de recherche sur l'innovation (RRI), Documents de travail, N°27, 2012.

Rapport du club de la sécurité de l'information Français (CLUSIF), Maîtrise et protection de l'information, Paris, Juin 2006.

Document de l'Agence Régionale d'Information Stratégique (ARIST), service « Veille/Innovation » du Département « Service aux entreprises » de la CCI Nice Côte d'Azur, Octobre 2005.

Document interne de l'entreprise, Les étapes du processus de Veille Stratégique à SONELGAZ : le bilan des travaux réalisés, document de travail élaboré par la direction générale de la stratégie et de la prospective (Direction de la Stratégie), Groupe SONELGAZ, Alger, Janvier 2012.

Webographie

www.veille-strategique.org