

La veille stratégique, un outil d'internationalisation : Etat des lieux des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes

Benabdeslam Chafiaa ¹ Université de Béjaia chafiaabenabdeslam@yahoo.fr	Moussaoui kahina Université de Béjaia moussaoui_k@hotmail.fr	Djemai Sabrina Université de Béjaia Sabrina.djemai@univ-bejaia.dz
--	--	--

Received: 07/08/2023

Accepted: 03/09/2023

Published: 30/12/2023

ملخص:

الهدف من هذا المقال هو دراسة سلوك الشركات الجزائرية المصدرة للهيدروكربونات فيما يتعلق بممارسات المراقبة الاستراتيجية في الأسواق الدولية. تتيح لنا دراسة مختلطة مع قادة الشركات أن ندرك الوضع الجنيني للمراقبة الاستراتيجية داخل الشركات الجزائرية المصدرة للهيدروكربونات.

الكلمات المفتاحية: المراقبة الاستراتيجية ، السلوك المعلوماتي ، التصدير.

Abstract:

L'objectif de cet article est d'étudier le comportement des entreprises exportatrices hors hydrocarbure algériennes en matière des pratiques de veille stratégique sur marchés internationaux. Une étude mixte auprès des dirigeants d'entreprises nous permet de prendre conscience de l'état embryonnaire de veille stratégique aux sein des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes.

Mots clés : la veille stratégique, comportement informationnel, exportation,

1. Introduction

1.1. Les fondements théoriques de la veille stratégique

Depuis les travaux d'Aguilar (1967), plusieurs auteurs se sont intéressés à cette activité cruciale pour gérer l'incertitude de l'environnement jusqu'au développement de théories en la matière. Nous allons essayer dans cette section de traduire l'évolution de ce concept dans le temps, de discuter certaines définitions de différents auteurs ainsi que présenter la différente typologie de la veille stratégique.

1.1.1. Les étapes d'évolution de la veille stratégique

Le concept de surveillance de l'environnement a évolué en même temps que les changements environnementaux des organisations. D'après les travaux de Cohen (2004), la notion de la surveillance de l'environnement a connu trois phases d'évolution, à savoir : une phase d'émergence une phase de mutation et une phase de consolidation.

¹ - Benabdeslam Chafiaa chafiaabenabdeslam@yahoo.fr

Tableau 1: Les phases d'évolution du concept général de surveillance de l'environnement des organisations

	Phase d'émergence	Phase de mutation	Phase de consolidation
Évolution anglo-saxonne	De 1967 à 1979	De 1980 à 1990	À partir de 1991
Évolution française	De 1970 à 1990	De 1991 à 2000	À partir de 2001

Source : Cohen, C., 2004, p46.

La phase d'émergence (les années 1960-1970) : pendant cette période, les termes « veille technologique », « *scanning* », « systèmes d'intelligence », « surveillances » et « intelligences » sont les plus utilisés pour qualifier la surveillance de l'environnement. Cette phase est caractérisée par la recherche d'informations et de collecte de données (Cohen, 2004). Elle est marquée par un mode de surveillance plutôt informel, où l'information collectée est peu liée à la décision à prendre et concerne principalement la concurrence (Laghzaoui, 2008 in Taguelmint, 2017). En 1970, la surveillance scientifique et technologique apparaît en France grâce à sa politique d'innovation affichée dès le début des années 70. D'où le terme veille technologique (Martinet et Marti, 1995).

En 1975, I. Ansoff signale l'importance de détecter des informations quasi imperceptibles « signaux faibles » de l'environnement pour éviter les surprises stratégiques. En effet, dans un environnement instable, la firme doit être capable de détecter les signaux faibles annonciateurs de ces "surprises" (Cohen, C., 2004). Cohen (2004) précise que la surveillance doit être systématique, continue et surtout porter sur tous les domaines sous-environnementaux, aussi bien concurrentiels que technologiques, économiques, sociaux ou politiques.

Phase de maturation (les années 1980) : lors de cette période, la pratique de surveillance de l'environnement tend vers la formalisation (Cohen, 2000). Des termes comme « *compétitive intelligence* », « vigilance », « veille stratégique » et « intelligence économique » font leur apparition. L'auteur insiste sur la formalisation des activités de surveillance qui est l'un des premiers facteurs fondamentaux de l'efficacité d'un système de surveillance (Cohen, 2004). L'entreprise doit approfondir ses connaissances sur ses concurrents pour améliorer leur compétitivité et renforcer leur position concurrentielle.

Selon Michael, P. (1980) « *l'analyse de tous les concurrents actuels ou potentiels est essentiel* ». En effet, on ne se limite plus à une simple collecte des données, et à des analyses statiques, mais il s'agit de faire une analyse profonde de la concurrence, de donner du sens aux informations collectées et les transformer en intelligence (Taguelmint, 2017). Lors de cette période, certains auteurs se concentrent dans leurs définitions sur les processus et les outils de veille stratégique (Jakobiak, 2001 ; norme XP X50-053). Tandis que d'autres auteurs s'intéressent principalement aux objectifs et usages de la veille stratégique (Lesca, 2003; Baumard, 1994).

Phase de consolidation (les années 90-2000) : Aux cours de cette période, les terminologies, « *compétitive intelligence* » et « *strategic intelligence* », désignent l'activité globale intelligence (Cohen, 2004). Le mode de surveillance emploie davantage des moyens formels à travers l'usage de méthodes d'analyse quantitative et qualitative. Le lien avec la décision à prendre est devenu plus fort (Taguelmint, 2017). La surveillance devient alors un mode de management global orienté vers l'action et contribuant aux décisions stratégiques (Alain, 2004). L'environnement apparaît comme l'objet

central du processus de surveillance (collecte d'information sur l'environnement, représentations de celui-ci, anticipation de ses mutations, etc.), au profit d'une prise en compte globale de la décision stratégique (Daguzan in Salles, 2003).

Définition

De nombreuses expressions entourent le concept de veille stratégique. Les termes varient selon les pays et la langue utilisée et selon l'utilisation de termes qui représentent simultanément deux éléments, soit le processus de la veille et le résultat de ce processus. Le terme « veille stratégique » est suggéré pour décrire le processus, tandis que l'expression « <<intelligence de l'entreprise>> » est suggérée pour décrire le résultat final de ce processus. Les expressions anglaises « environmental scanning » et « business intelligence » sont utilisées pour décrire respectivement le processus et le résultat (Brouard, 2004).

Selon Aguilar(1967) ; *Scanning is the activity of acquiring information about events and relationships in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action*, D'après la définition émise par Aguilar, trois notions importantes dans l'activité de « scanning » ; à savoir l'acquisition d'informations sur l'environnement, l'identification et la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques. Pour l'auteur, le "scanning" est très clairement un outil d'aide au diagnostic stratégique externe.

Le concept de veille stratégique est passé d'une simple activité de recherche et d'acquisition de l'information sur l'environnement (scanning), à une activité plus élaborée, plus complète, intégrant l'analyse, le traitement et l'interprétation des informations dans une perspective d'anticipation, et d'intégration des résultats dans la prise de décision stratégique (Revelli,2000 ;Lesca, 2004). Cependant, malgré les multiples visions du terme « veille stratégique », elles portent toutes sur la surveillance est l'environnement dans le but d'appuyer la décision.

Aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité de maîtriser l'information de façon efficace. La veille stratégique permet de repérer, collecter, traiter et stocker les informations pertinentes capables de conduire l'entreprise vers une meilleure performance. Il leur faut en effet anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs.

Il existe de nombreuses définitions du terme veille stratégique, mais nous nous sommes concentrés sur celle de Revelli (2000), cité précédemment, cette définition cite quelques caractéristiques importantes avec lesquelles coïncide notre recherche. Nous allons en désigner certaines, en fonction de leur importance pour notre étude :

Information pertinente : L'objectif de la veille stratégique est de répondre aux questions : Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ? Comment atteindre des informations pertinentes afin d'appuyer la décision stratégique ? Mais toute la difficulté est précisément de savoir ce qu'est une information pertinente et utile. D'après Cohen (2004), l'information pertinente est une information utile, attendue et importante.

Dispositif : La veille stratégique est définie comme un« processus itératif ». Elle est constituée d'un ensemble d'étapes qui diffèrent d'un auteur à un autre. Cependant, elles restent toutes baser sur le principe du cycle informationnel.

Prise de décision : La veille stratégique serait une « observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision

stratégique(Jakobiak, 2001) afin d'appuyer la décision qui est la raison d'être de la veille stratégique. À travers la gestion de l'information comme un facteur de production. En effet, « Il n'y a point de décision valable sans bonne information au préalable » (Emmanuel,1998).

Compétitivité : La veille stratégique permet d'avoir accès au bon moment aux bonnes informations permettant à l'entreprise de se développer et de mettre en place une politique d'innovation et d'anticipation pour une meilleure compétitivité.

Environnement : La veille stratégique apparaît comme un véritable moteur de développement pour l'entreprise dans un contexte où les sources d'information se multiplient et s'internationalisent. Grâce à une veille stratégique, l'entreprise peut agir activement sur son environnement, en ayant connaissance des changements de l'environnement de l'entreprise. De plus, étant bien informée, l'entreprise est capable d'anticiper les changements qui peuvent s'opérer sur le marché, et ainsi d'innover dans son domaine.

De ce fait, demeurer en harmonie avec son environnement, s'adapter à ses changements, saisir les opportunités et détecter les menaces sont d'autant de raisons qui rendent la « veille stratégique» nécessaire pour le management de l'entreprise.

Le management stratégique insiste sur l'identification à la fois des forces/faiblesses internes à l'entreprise et des opportunités/menaces dans l'environnement d'une entreprise. Dans ce sens, la veille stratégique est utilisée de façon défensive pour réagir à des menaces de façon offensive lorsqu'elle trouvera des signaux annonciateurs d'une évolution et que l'entreprise sera prête à saisir une nouvelle opportunité pour créer un marché ou un nouveau produit (Harmel, 2001).

Le processus de la veille stratégique

Le processus de veille stratégique comprend plusieurs phases, plusieurs étapes. La majorité des modèles de processus de veille distinguent trois phases principales : la collecte des informations, le traitement des informations collectées, et la diffusion des informations traitées.Selon . **Cohen (2004)** le modèle de veille stratégique est composé de six phases .

Phase1 : La détermination des besoins en information

L'efficacité du dispositif de veille stratégique dépend de la satisfaction des besoins en information de l'entreprise. La détermination des besoins en information consiste d'abord à définir l'étendue et l'orientation de la veille, ensuite à hiérarchiser les domaines ou axes de veille selon leur importance pour l'entreprise, et enfin à actualiser ces besoins (**Cohen, 2004**).

Phase2 : La recherche et la collecte de l'information

Une fois ses besoins en informations sont identifiés, les domaines à surveiller sont déterminés,

l'entreprise peut enclencher son processus de veille. La recherche et la collecte d'information peut être lancée, en exploitant des sources diverses. En général deux types de sources sont distinguées : les sources formelles ou les sources formalisées, accessibles et ouvertes, elles sont matérialisées sous forme documentaire ou informatique, telles que (les media, les ouvrages, les CD-ROM, L'internet, les bases et banques de données, les études, les normes et les brevets, les rapports annuel des sociétés...etc.). Les sources informelles, fermées non accessibles, et non matérialisées, elles émettent des informations orales ou visuelles, telles que (les clients et fournisseurs, les concurrents, les missions et voyages, les colloques et séminaires...etc.).

Pour assurer une bonne collecte d'information et pour éviter tout gaspillage des ressources, il

importe de cibler et de sélectionner les informations et les sources d'informations les plus intéressantes pour l'entreprise. **Martinet et Ribault (1989)**, cités dans **Cohen (2004)**, identifient cinq critères d'évaluation des sources d'information :

- **La richesse** de la source, qui traduit sa capacité à fournir une grande quantité et une variété d'information de valeur ;
- **La performance** de la source dans le temps, qui s'apprécie selon la permanence et la fraîcheur des informations fournies;
- **La fiabilité** de la source, qui mesure sa capacité à émettre des informations exactes correspondant fidèlement à l'information d'origine ;
- **La discrétion** de la source, qui suppose que moins une information est connue de tous, plus elle a de la valeur. Le fait d'être la seule à détenir une information de valeur confère à l'entreprise un avantage par rapport à ses concurrents;
- **La vulnérabilité** de la source, signifiant que la source d'information est susceptible de ne

plus fournir d'information, telles que les sources humaines.

Phase 3 : Le traitement de l'information

Dans cette phase, les informations collectées sont traitées, c'est-à-dire, analysées, synthétisées et mises en forme pour être, ensuite, exploitées.

- **L'analyse des informations** : consiste à donner du sens à un ensemble de données, d'informations hétérogènes, éparses et fragmentaires, de sorte à avoir un ensemble

cohérent, formant une représentation la plus fidèle possible de la réalité, en faisant recours à différentes méthodes d'analyse, telles que : la prévision, la prospective, les méthodes d'analyses stratégiques (BCG, SWOT, McKinsey, Porter...etc.).

- **La synthèse des informations** : permet de transformer un volume d'informations brutes ou interprétées en un ensemble cohérent et succinct. La synthèse comprend la problématique, un résumé de l'analyse qui met en valeur les éléments clés du sujet traité, ainsi que le point de vue personnel de l'auteur. Elle se concrétise par un document écrit, destiné au décideur pour l'aider dans sa prise de décision.
- **La mise en forme des informations** : une fois les informations sont collectées, analysées et synthétisées, elles sont mise en forme par écrit ou audiovisuel. Les productions issues de la pratique de veille stratégique sont : la note d'alerte, le rapport d'étonnement, les monographies des concurrents, les synthèses de veille stratégique, les newsletters, les revues de presse...etc.

Phase 4 : Le stockage

Consiste à mettre en réserve les informations brutes collectées lors de la phase de recherche, et les connaissances créées lors de la phase de traitement, du processus de veille stratégique. Ces informations peuvent être stockées dans des supports papier, ou des outils électroniques, informatiques, comme les banques de données internes, qui conservent et gèrent les informations de l'entreprise. Le stockage d'informations permet aux utilisateurs potentiels d'accéder à l'information dont ils ont besoin et à l'instant voulu, il engendre une économie de coût et de temps.

Phase 5 : La diffusion

Les informations collectées et traitées, sont par la suite diffusées aux utilisateurs potentiels. Les responsables de veille stratégiques devraient savoir diffuser ces informations aux bons destinataires, au moment approprié, en utilisant les canaux de communication adéquats, tout en évitant les freins à la circulation et à la diffusion de l'information.

Phase 6 : L'utilisation de l'information

La dernière phase du processus de veille stratégique est l'utilisation des informations collectées, traitées et diffusées, par les destinataires appropriés, dans leurs décisions et leurs actions stratégiques. Trois éléments sont importants dans la phase d'utilisation: le lien entre les fonctions Veille et Stratégie ; l'intégration des résultats de l'activité de veille dans les décisions stratégiques, et l'existence de recommandations à l'intention des décideurs.

➤ Le contrôle et le feedback

Il importe aussi d'intégrer une phase de contrôle du processus de veille stratégique pour s'assurer de son efficacité, et de son impact sur la performance de l'entreprise. Ce contrôle ne peut se faire qu'avec l'existence d'une phase de feedback sur les informations diffusées. Un retour, par le destinataire, sur chaque information transmise, est donc recommandé pour améliorer la qualité et évaluer la pertinence des informations diffusées.

Les domaines de la veille stratégique

La veille stratégique est un terme générique (Macron et Monet, 2011), qui comporte plusieurs domaines d'application. De ce qui suit, nous allons étudier les diverses caractéristiques de la veille et leur signification à travers une typologie de veille. Les caractéristiques et les informations concernées par chaque domaine diffèrent selon le cas et d'une entreprise à une autre. Martinet et Ribault (1989) distinguent 4 types de veille en fonction des composantes de l'environnement, il s'agit de :

➤ **La veille technologique** s'applique à l'environnement technologique de l'entreprise. Pour Lesca (1994) « *la veille technologique désigne les efforts que l'entreprise consent à faire, les moyens dont elle se dote et les dispositions qu'elle prend, dans le but d'être à l'affût et de déceler toutes les évolutions et toutes les nouveautés qui se font jour dans les domaines des techniques et technologies qui la concernent actuellement ou sont susceptibles de la concerner dans le futur* ». On comprend bien que la veille technologique concerne l'identification des techniques ou technologies se rattachant à l'activité de l'entreprise.

➤ **La veille concurrentielle**, s'applique à l'environnement concurrentiel de l'entreprise, elle permet l'identification de ses concurrents actuels et potentiels (Harmel, 2001), leurs positionnements dans le marché, leur évolution, leurs stratégies et éventuellement leurs intentions de manière à anticiper toute décision susceptible de perturber l'activité de l'entreprise ou au contraire d'identifier une opportunité qu'il faudrait ne pas rater.

➤ **La veille commerciale** s'applique à l'environnement commercial de l'entreprise. Elle porte sur ses clients actuels et potentiels, sur ses fournisseurs, mais aussi sur ses sous-traitants et ses partenaires. Elle s'attache aux composantes du mix produit (Distribution – prix – produite – Publicité). Tout ce qui compose le marché d'un produit ou service offert par l'entreprise.

➤ **La veille environnementale**, qui s'étend aux autres domaines de l'environnement de l'entreprise. Permet de déceler les moindres mouvements de l'environnement. La veille environnementale est l'activité par laquelle l'entreprise se met à l'écoute de tout changement pouvant survenir dans l'environnement et susceptible de perturber son activité ou d'ouvrir de nouvelles opportunités, la veille environnementale englobe : la veille politique, réglementaire et la veille sociale.

La méthodologie

Dans le cadre de cet article nous avons réalisé une étude empirique à partir d'un questionnaire. Les informations ont été collectées auprès d'un échantillon d'entreprises au exportatrices hors hydrocarbures algériennes. Le questionnaire a été administré en « face à face » auprès des dirigeants ou des cadres pouvant nous fournir des informations sur l'activité de veille stratégique. La liste d'entreprises a été constituée à travers les données des ALGAX. Les entreprises de l'échantillon ont alors été sélectionnées selon la méthode empirique dite de « choix raisonné ».

Selon cette méthode, toute entreprise interrogée fait partie de l'échantillon dès lors qu'elle est constituée de 10 à 49 employés pour la petite entreprise, de 50 à 199 employés pour la moyenne entreprise et de 200 employés et plus pour la grande entreprise. Suivant cette logique, nous avons constitué un échantillon composé de 62 entreprises situées centre- nord de l'Algérie.

Nous avons aussi réalisé une dizaines d'entretiens avec différents responsables pour appuyer nos résultats.

Les résultats

Nous présentons les résultats en deux point : le premier point concerne les résultats descriptifs concernant les caractéristiques. Le deuxième point concerne l'état des lieux en matière de veille stratégique des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes.

Les caractéristiques de l'échantillon

La variable forme juridique est une variable nominale, dans l'objectif est de classifier les entreprises échantillonnées en fonction de la forme juridique, le choix est réparti en quatre catégories : EURL, SARL, SNC, SPA.

Tableau 2 :Le statut juridique de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
EURE	10	16,4	16,4	16,4
SARL	29	47,5	47,5	63,9
Valide SNC	1	1,6	1,6	65,6
SPA	21	34,4	34,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, notre échantillon est composé majoritairement de SARL et SPA avec des taux respectifs de 47.5% et 34.4%. L'SNC représente 16.4% de notre échantillon.

a) L'effectif global de l'entreprise

La taille des entreprises se mesure par le nombre des employés. Une moyenne entreprise est caractérisée par un effectif entre 50 et 499 employés, les grandes entreprises sont celles dont l'effectif dépasse les 500 employés. Le tableau N°26 indique la classification des 61 entreprises enquêtées selon la taille.

Tableau 3 : L'effectif global de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 50 employés	18	29,5	29,5	29,5
Entre 50 et 249 employés	21	34,4	34,4	63,9
Plus de 250 employés	22	36,1	36,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel SPSS

D'après le tableau N°26, nous constatons que l'échantillon se caractérise par 34.4% de PME et 36.1% de grandes entreprises contre 29.5 % des petites entreprises.

b) L'âge de l'entreprise

Le tableau N° 27, montre la répartition des entreprises échantillonnées en fonction de l'âge. L'âge des entreprises de l'échantillon varie de 5 à 57 ans. La majorité des entreprises ont plus de 20 ans d'existence. D'après ces données, il en ressort que notre échantillon est composé d'entreprises assez âgées. Cette caractéristique peut constituer un élément important pour l'entreprise dans la décision d'exporter et permettre à l'entreprise de s'engager dans l'exportation.

Tableau 4: L'âge de l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	4	6,6	6,8	6,8
Entre 5 et 10 ans	2	3,3	3,4	10,2
Entre 10 et 15 ans	7	11,5	11,9	22,0
Entre 15 et 20 ans	17	27,9	28,8	50,8

Plus de 20 ans	29	47,5	49,2	100,0
Total	59	96,7	100,0	
Manquante Système manquant	2	3,3		
Total	61	100,0		

Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel SPSS

La veille stratégique chez les entreprises échantillonnées

L'influence de l'environnement impose aux entreprises de comprendre l'évolution des marchés, de surveiller les concurrents étrangers, et de suivre les progrès technologiques. Si cette réalité est vraie pour toutes les entreprises, elle l'est encore plus pour les entreprises exportatrices qui opèrent sur des marchés éloignés géographiquement. Ainsi, l'objectif de ce point est l'identification des caractéristiques des entreprises échantillonnées pour tout ce qui concerne l'activité de surveillance et de veille stratégique.

À ce titre, les résultats de l'enquête montrent que 33 entreprises parmi les 61 entreprises exportatrices hors hydrocarbures échantillonnées ont recours à des activités de surveillance de l'environnement.

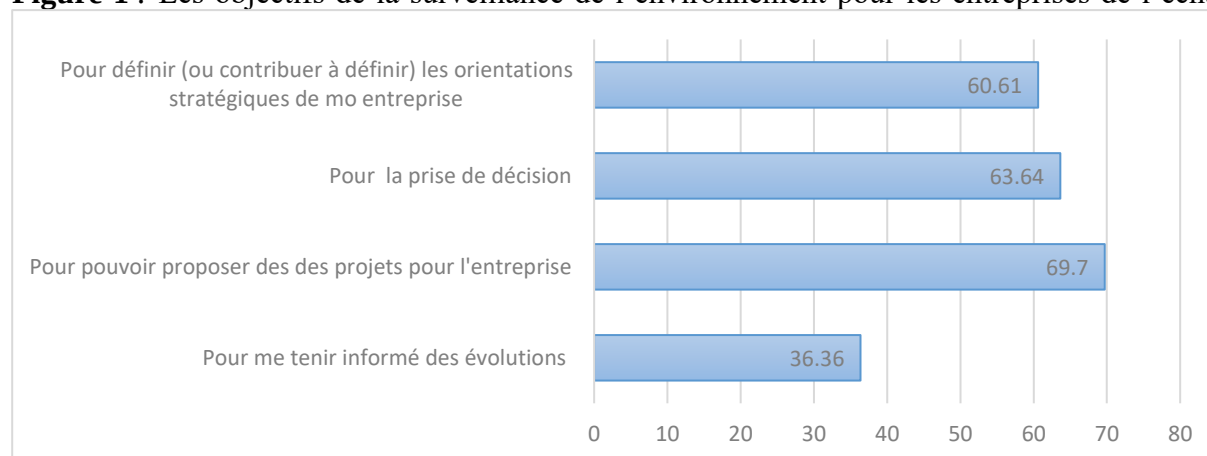
Parmi les entreprises ayant recours aux activités de veille stratégique, seulement 29 % témoignent avoir une cellule de veille stratégique contre 71% qui ne disposent pas de cellule. L'un des interviewés justifie ce manque parce qu'ils sont « *dans une situation assez confortable ...nous ne sommes pas dans une situation d'adversité pour aller jusque-là* ». Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les profils des exportateurs est de nature opportuniste. C'est-à-dire, qu'ils ne poursuivent pas une orientation stratégique claire à l'égard du développement international et mobilisent peu de ressources à cet effet. Leur principale préoccupation est de tirer profit des premières occasions d'affaires qui se présentent (généralement sous la forme de commandes non sollicitées ou d'autres formes d'occasions prêtes à être exploitées). L'un des interviewés déclare qu'en matière de recherche d'information, ils n'ont pas de procédure standardisée. Puisqu' en matière de recherche d'information, selon le même interlocuteur, il donne place à « *l'intuition, au filling et à l'opportunité* ».

Concernant l'allocation d'un budget pour l'activité de surveillance de l'environnement de l'entreprise, 22% déclarent attribuer un budget pour des activités de veille stratégique. Ces résultats, la majorité des entreprises échantillonnées ayant recours à des activités de veille sont dans une situation de veille primitive, puisqu'elle ne consacre aucune ressource à la pratique de la veille stratégique et leur pratique de veille stratégique n'est pas organisée et ses objectifs ne sont pas clairement déterminés, ce qui conduit l'entreprise à rechercher toutes sortes d'informations.

a) Les objectifs de la surveillance de l'environnement

D'après la figure N°45, 69.7% des interviewés déclarent effectuer une veille stratégique dans le but de proposer des projets nouveaux pour l'entreprise. 60.61% pour des besoins stratégiques et 63.64% pour des besoins décisionnels. Seulement 36.36% déclarent avoir recours à des activités de surveillance pour être informé sur les évolutions et les changements de l'environnement de l'entreprise.

Figure 1 : Les objectifs de la surveillance de l'environnement pour les entreprises de l'échantillon

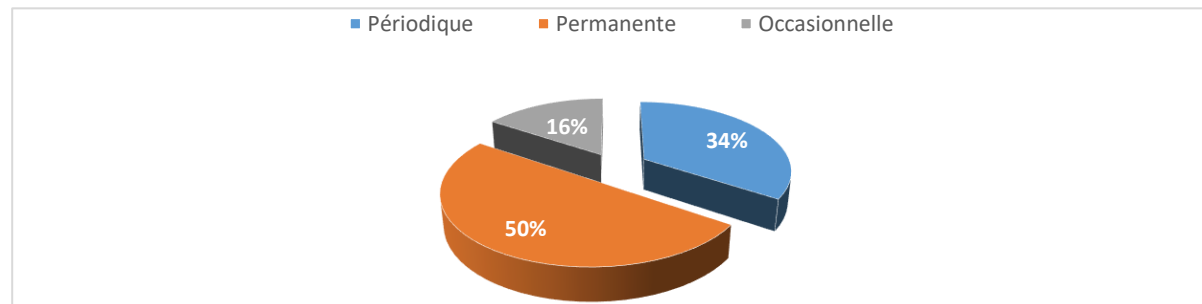


Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel Excel

Les résultats de l'enquête montrent, également, qu'en matière de recherche d'information, 50% ont recours à une recherche permanente contre 34% qui font de la recherche occasionnelle seulement 16 % qui pratiquent une recherche d'information périodique.

D'après ces résultats, on peut dire que les entreprises échantillonnées ont recours à une recherche d'opportunités en vue d'améliorer la capacité de l'entreprise à gérer l'incertitude de l'environnement.

Figure 2 : Le type de recherche d'information effectuée par les échantillonnées

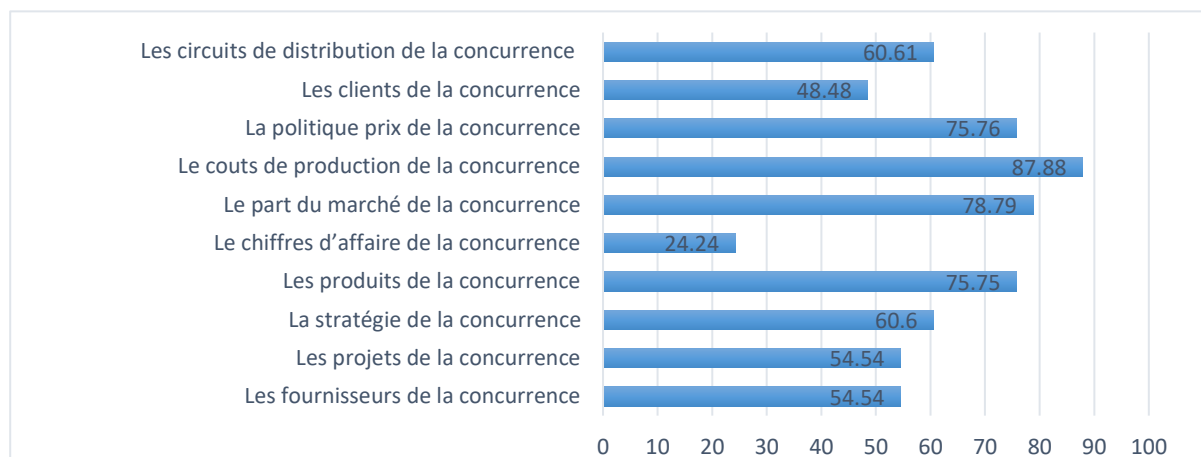


Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel Excel

b) L'environnement scruté par les entreprises algériennes

Cette partie a pour objet de connaître l'environnement scruté par les entreprises échantillonnées. Définir l'environnement à scruter en termes d'acteurs présente un avantage considérable. En effet, identifier les acteurs susceptibles d'influencer l'activité de l'entreprise et comprendre leurs stratégies permet d'identifier et de saisir des opportunités et de contrer les menaces.

Figure 3 : L'environnement commercial scruté par les entreprises enquêtées



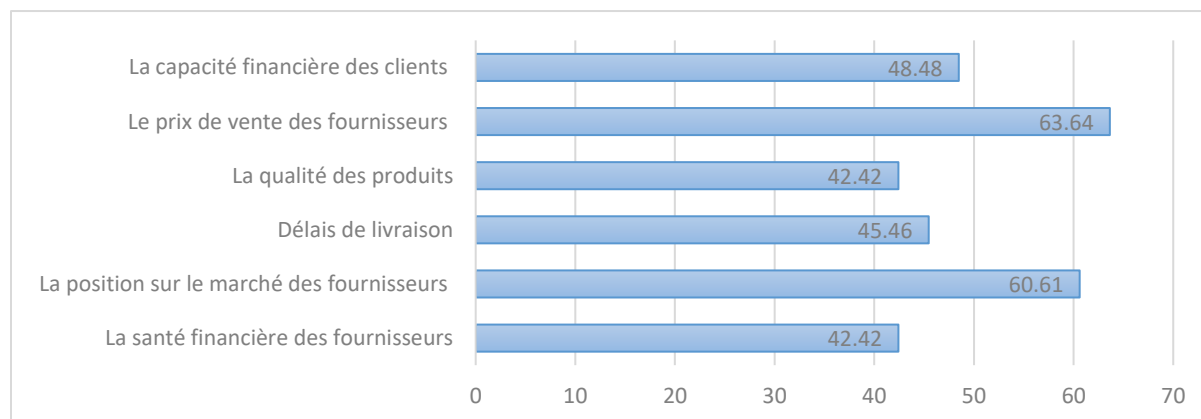
Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel Excel

D'après l'enquête, les informations les plus recherchées ont une tendance commerciale. En effet, les répondants témoignent qu'ils s'intéressent beaucoup plus aux concurrents, fournisseurs et aux clients. Ces résultats montrent que les entreprises échantillonnées sont soucieuses de l'amélioration de la qualité des produits. D'ailleurs l'un des interviewés témoigne que « *pour anticiper les risques et détecter les opportunités nous nous renseignons sur l'acheteur, sur les exigences...etc.* », dont les sources d'information sont les clients eux-mêmes ainsi que les partenaires et les consultants.

Les données de l'enquête montrent aussi que les entreprises échantillonnées cherchent à connaître les concurrents. La liste des informations collectées porte sur des informations utiles pour comprendre le comportement des concurrents et pour anticiper ses actions. Les informations collectées peuvent être regroupées en cinq groupes, à savoir : les performances des concurrents, leurs fournisseurs, leurs stratégies, leurs capacités et leurs clientèles.

Sachant que 22 % des entreprises allouent des ressources pour la pratique de la veille stratégique et qu'elles se concentrent sur les données commerciales, nous pouvons avancer que d'après nos résultats qu'une minorité d'entreprises se trouve dans une situation de veille situationnelle.

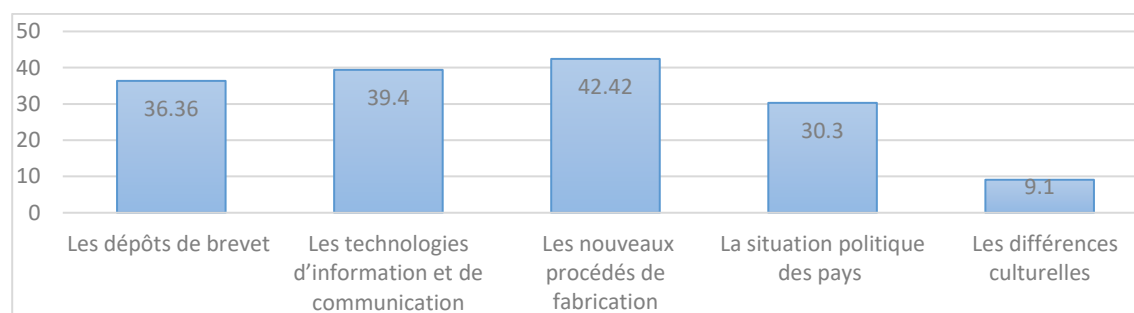
Figure 4 : L'environnement concurrentiel surveillé par les entreprises échantillonnées



Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel Excel

La connaissance portant sur les clients et leurs comportements, sur les concurrents et leurs stratégies n'est pas suffisante pour être la seule base d'un fondement d'une stratégie d'entreprises. Les développements scientifiques et technologiques, les risques politiques et les différences culturelles constituent des facteurs de survie de l'entreprise. Concernant ces facteurs les entreprises échantillonnées présentent un intérêt plus important pour le développement des technologies et des procédés de fabrication que pour les informations d'ordre politique et culturel.

Figure 5 : La surveillance technologique et environnementale des entreprises enquêtées



Source : Réalisé par nous-même à travers le logiciel Excel

De ce, nous pouvons avancer que les entreprises échantillonnées rentrent dans une optique « offensive », c'est-à-dire qu'elles visent à obtenir un avantage technologique sur ses concurrents. Cela témoigne que nos entreprises s'informent sur les progrès les plus récents dans ses activités afin de se mettre à l'abri des mauvaises surprises ayant pour origine les « ruptures technologiques ».

Concernant le taux assez faible des informations liées aux situations politiques des pays visés par l'export, il s'explique par le fait que les entreprises échantillonnées ne sont pas ancrées dans le processus d'internationalisation, mais se limitent à des activités d'exportation. C'est-à-dire qu'elles n'exercent pas d'activité sur les pays ciblés par l'export.

Les informations portant sur les différences culturelles sont négligées par les entreprises concernées par l'échantillonnage. Ce résultat peut s'expliquer par redondance de la clientèle étrangère ce qui implique une connaissance déjà acquise de leur culture et de leur exigence.

Au niveau international ; les entreprises exportatrices échantillonnées s'intéressent beaucoup plus à l'information à caractère commercial. Nos entretiens coïncident avec ces résultats d'enquête. Quelques exemples de phrases significatives enregistrées en cours de séance témoignent de ce résultat.

« L'information que l'on collecte en général, c'est de savoir dans quel secteur d'activité se trouve le prospect, quels sont ces besoins ? Quels sont les gens qui le fournissent ? donc, la concurrence. Donc, en essai de benchmark et les concurrents et surtout nous sommes attentifs à la solvabilité des clients²... Donc nous essayons d'être attentif aussi à cet aspect voir si le client est solvable s'il n'y a pas d'incident de paiement avec d'autres fournisseurs ».

²Pour les exportateurs algériens, la dimension de solvabilité des clients est primordiale étant donné que la non solvabilité de la clientèle revient négativement sur l'entreprise. C'est-à-dire si un client X ne paie pas l'entreprise, cette dernière devra payer.

« Nous sommes attentifs à ce que fait la concurrence ».

Néanmoins, un nombre important d'entreprises exportatrices ne font pas appel aux activités de veille stratégique, à savoir, 46.8 % des entreprises échantillonnées. Parmi ces dernières entreprises, 41.4 % des interviewées témoignent que cette absence influence leur exportation à l'étranger. Dans ce cadre, l'un des interviewés a déclaré « nous trouvons des difficultés d'exportation quand on a peu d'information sur le marché étranger ». Le manque d'information influence le rapport qualité/prix de l'entreprise. L'un des interviewés a témoigné qu'« un manque d'information induit un manque d'adaptation au marché ciblé (prix-qualité)

Les raisons de « non-surveillance » qui sont données par les interviewées sont :

- a) La surveillance est jugée non nécessaire à la prise de décision
- b) Le manque de ressource humaine
- c) Le manque de temps pour effectuer une surveillance
- d) Nous sommes renseignés par les établissements officiels pour les changements de lois.

Conclusion

Ce travail de recherche s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation des marchés et aux évolutions technologiques. Cette étude nous a permis d'avoir un aperçu sur la pratique de la veille stratégique dans les entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes.

Le constat est clair, D'après les résultats descriptifs de notre enquête, la pratique de la veille stratégique dans les entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes est présente, mais peu développée. Les résultats montrent que les entreprises échantillonnées sont attentives aux évolutions de leurs environnements en vue de mieux s'adapter à ses changements et d'être davantage performantes.

La bibliographies

1. Alain J. (2004). *Modèle d'Intelligence Economique*. Economica, Paris.
2. Baumard, P. (1994). From noticing to making sense: using intelligence to develop strategy. *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 7(1), 29-73.
3. Brouard, F. (2004). Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME. (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
4. Cohen, C. (2000). La surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence stratégique : des concepts différents mais complémentaires.
5. Cohen, C. (2004). *Veille et intelligence stratégiques*. Hermès science publications.Paris.
6. Emmanuel P. (1998). *La Veille Stratégique*. Economica. Paris.
7. Harmel 2001
8. Jakobiak, F. (2001). *L'Intelligence économique en pratique avec l'apport d'internet et des NTIC comment bâtir son propre système d'intelligence économique*. Ed d'organisation, Paris

-
9. Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, 22(2), 52-69.
 10. LESCA, H. (2003). *Veille stratégique la méthode LE Scanning*. Editions EMS.
 11. Macron C., Monet N. (2011). *L'intelligence économique -2e*. Dunod.
 12. MARTINET, B., et MARTI, Y. (1995). *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Economica.
 13. Michael, P. (1980)
 14. norme XP X50-053
 15. Revelli,2000
 16. SALLES, Maryse (2003). *Stratégies des PME et intelligence économique*. Editions Economica, Paris.
 17. Taguelmint M Z., Boukrif M. (2017). Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratique de veille stratégique, cas des entreprises laitières de la wilaya de Bejaia. (Doctoral dissertation, Université A.MIRA-BEJAIA)