

# **LES FACTEURS DETERMINANTS DE LA PRATIQUE DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES: CAS DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES DE LA WILAYA DE BEJAIA**

Rosa REDJDAL<sup>\*</sup>  
Karim SI LEKHAL<sup>\*\*</sup>  
Mohand CHITTI<sup>\*\*\*</sup>

**Abstract:** *This article aims to identify the determining factors for the practice of the business intelligence in the Algerian companies, particularly in the food industry within the region of Bejaia. The academic literature highlighted three main factors likely to motivate the leaders of a company to use the business intelligence: the external environment; the organizational profile and the adopted strategy of the company. On the Algerian context, it appears from the multiple analysis of the empirical data used in our survey that only two variables would explain the practicing level of the global business intelligence. The first is related to the external environment of the company and therefore to the degree of its competitive intensity, and the second is linked to the organizational profile of the company, which is reflected in their using degree of the Information & Communication technology tools.*

**Keywords:** *Food industry; business intelligence; organization.*

## **Introduction**

Depuis un peu plus de trois décennies, nous assistons à de profondes transformations du paysage socio-économique des toutes les nations du monde. Le processus productif n'est plus le même et la chaîne des valeurs ne cesse de se fragmenter. Les raisons moteurs de ces bouleversements sont principalement la globalisation des marchés et l'avènement de l'économie de l'information et de la connaissance. Jusqu'au années 1980 l'environnement externe des entreprises était caractérisé par une relative stabilité. L'essor remarquable des multinationales, le développement des échanges internationaux et la déréglementation financière ont complexifié la vie des organisations productives qui évoluent désormais dans un contexte économique de plus en plus turbulent, avec une imprévisibilité élevée des changements, qu'il faudrait pourtant cerner et maîtriser.

Dans ce nouvel environnement concurrentiel caractérisé par des mutations permanentes, une démarche prospective qui permettrait à toute entreprise moderne

---

\* Université Abderrahmane Mira, Bejaia, e-mail: rosaredjidal@hotmail.fr.

\*\* Docteur en sciences économiques de l'Université de Versailles St Quentin en Yvelines. Professeur de sciences économiques et sociales, Académie de Nancy-Metz, France. e-mail: karim.silekhal@gmail.com.

\*\*\* Maitre de conférences, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, e-mail: cmohand@hotmail.com.

d'anticiper les changements éventuels de son environnement est devenue plus que nécessaire. Leur pérennité sur le marché et leur pouvoir à faire face à la concurrence dépendent de leurs capacités à anticiper et donc à capter et à interpréter les signaux externes faibles (F. Aguilar, 1967). Il ne s'agit pas, pour ces unités productives, de prévoir l'avenir mais plutôt de s'outiller prospectivement pour réagir et évoluer en même temps que le système (Courville, 1994) et devancer les concurrents directs. Pour atteindre cette ambition, un système efficace de management d'information s'impose à toute entreprise qui chercherait à mieux cerner les risques et à réduire l'incertitude. Il s'agit pour ses dirigeants d'anticiper les ruptures et les changements qui peuvent se produire dans son environnement socio-économique.

L'intérêt porté par les entreprises à la pratique de la veille stratégique n'est pas récent mais il remonte à plusieurs décennies. Ce n'est qu'à partir des années 1970, suite aux travaux d'Aguilar (1967) notamment, que les processus de veille s'ancrent réellement dans les pratiques organisationnelles (Amabile, 1999) des entreprises modernes, et particulièrement les entreprises transnationales. L'incertitude qui caractérise l'environnement des affaires, la globalisation de l'économie mondiale à partir des années 1980-90 et la complexification des transactions ont fait de la veille stratégique un outil indispensable aux organisations qui cherchent à cerner les nombreux risques pour mieux les maîtriser (Martinet and Marti, 2002). Depuis la prise de conscience de l'intérêt de la surveillance de l'environnement ainsi que sa formalisation dans l'entreprise n'ont pas cessé de grandir tant dans les économies développées que dans les pays émergents (Cohen, 2004).

L'objectif premier de notre article est de tenter de déterminer les facteurs les plus significatifs qui mèneraient les dirigeants des entreprises algériennes à mettre en pratique de la veille stratégique dans leurs entreprises. Pour ce faire, nous avons posé la problématique suivante: *Quels sont les facteurs déterminants du niveau de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises de l'Industrie Agro-alimentaire de Bejaia?*

Notre démarche recherche est double. La première partie aborde une succincte revue littéraire sur le concept de la veille stratégique, son évolution, ses caractéristiques et surtout les facteurs influençant sa pratique. La seconde partie quant à elle, est empirique. C'est une enquête de terrain auprès d'un échantillon d'entreprises de l'industrie agro-alimentaire de la région de Bejaia. Dans le cadre de notre démarche scientifique, trois hypothèses plausibles sont susceptibles d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, à savoir<sup>1</sup>: **H1**: Le contexte externe, lié à l'environnement de l'entreprise, influence significativement le niveau de la pratique de la veille stratégique; **H2**: Le profil organisationnel de l'entreprise influence significativement le niveau de la pratique

---

<sup>1</sup>. Pour plus de détails sur les sous-hypothèses de recherche, voir tableau n° 3.

de la veille stratégique; **H3**: Le profil stratégique de l'entreprise influence significativement le niveau de la pratique de la veille stratégique.

## **1. Cadre conceptuel de la recherche**

Une brève revue de la littérature sur le sujet est nécessaire pour mieux cerner le concept de "la veille stratégique", le processus de sa mise en place et les facteurs de contingence de la pratique de la veille.

### ***1.1. La veille stratégique: de quoi parle-t-on?***

Dans son ouvrage, la *veille et intelligence stratégique* (2004) l'économiste Corine Cohen recense pas moins de Vingt-Cinq expressions différentes dans les publications anglo-saxonnes et tout autant dans les articles francophones publiés depuis 1961. Brouard (2000, 2004), quant à lui, a dénombré plus de quarante expressions francophones et anglo-saxonnes, confondues. Parmi les terminologies les plus utilisées on peut citer:

- Business intelligence (Gilad and Gilad, 1988, 1986).
- Veille anticipative stratégique– Intelligence Collective (Lesca, 2003).
- Intelligence Stratégique (Cohen, 2004; Marmuse, 1992).
- Surveillance de l'environnement (Baumard, 1991; Thiétart and Xuereb, 2005).
- Environmental Analysis (Thomas, 1974).
- Environmental Scanning (Thomas, 1980).

L'évolution du concept de veille stratégique dans le temps a été particulièrement éclairée par les travaux de Cohen (2004, p. 45-64). Cet auteur identifie trois principales phases dans le processus de la mise en place de la veille stratégique: la phase d'émergence, la phase de maturation et enfin la phase de consolidation.

Nous désignons l'activité de surveillance de l'entreprise pour son environnement par le terme veille stratégique. Cette dernière est l'articulation de deux termes, à savoir "veille" et "stratégique". La Veille signifie « être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi, ni où, ni quand » (Lesca, 2003, p. 10). L'adjectif stratégique est utilisé pour signaler que la veille a pour mission de fournir aux décideurs des informations utiles à la prise de décisions stratégiques (Ayachi, 2007; Lesca, 2003; Marmuse, 1992; Pateyron, 1994).

Compte tenu des contraintes propres à un article et de la multitude des définitions, nous avons choisi de ne revenir, ici, que sur la définition proposée par Lesca (2003, p. 10) qui considère la veille stratégique comme le « *processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon*

*volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement et les changements pouvant s'y produire ».*

Dans cette optique, la veille stratégique constitue une composante du système d'information de l'entreprise, tournée plutôt vers l'environnement extérieur, et dont l'objectif est d'exploiter au mieux des informations fragmentaires et incertaines indispensable à la prise de décisions. C'est donc un processus de surveillance volontariste, collectif et proactif qui englobe plusieurs phases et qui exige de l'entreprise et de ses dirigeants aller au-devant des informations.

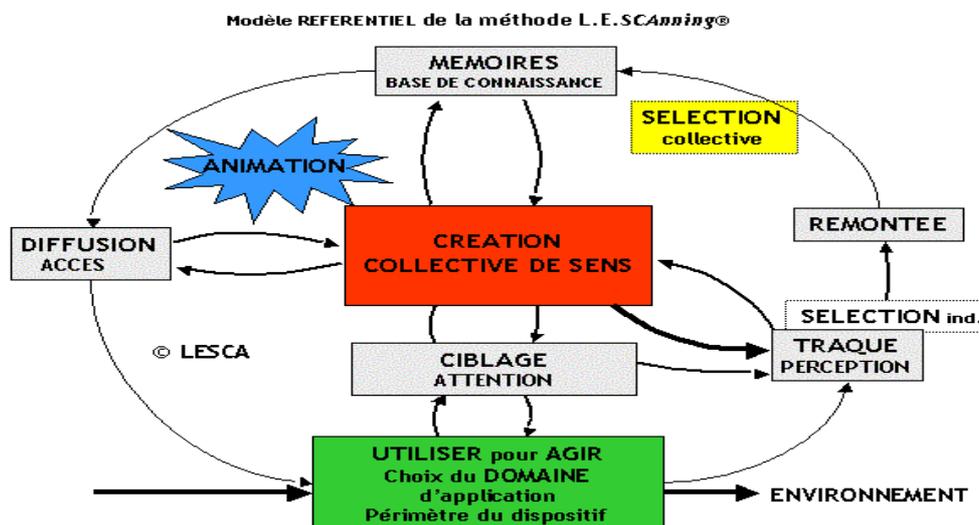
### ***1.2. Comment faire de la veille stratégique?***

La pratique de la veille suit un ensemble de phases à travers lesquelles les informations sont transformées en connaissances, de façon à favoriser la prise des décisions stratégiques. Différents modèles de veille sont ainsi proposés dans la littérature (Amabile, 1999; Gilad and Gilad, 1988; Jakobiak, 2001; Lesca, 2003; Martinet and Marti, 2002, 1995; Rouach, 1999). Le processus de la pratique de la veille stratégique comprend de nombreuses étapes, les plus importantes sont: l'expression des besoins, la recherche et la sélection d'informations, la diffusion d'information aux acteurs concernés, l'exploitation et l'utilisation des informations. Humbert Lesca (2003) considère dans son modèle L.E.S.Canning que le processus de veille est caractérisé plutôt par des phases de:

- ciblage: vise à délimiter la partie de l'environnement de l'entreprise qui sera mise sous surveillance anticipative,
- la traque: C'est aller au-devant des informations et organiser leur procuration et remontée,
- la sélection: C'est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations accessibles, que les seules informations de veille stratégique,
- la remontée: est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir les informations de veille stratégique à la personne chargée de les mémoriser.
- la mémorisation: concerne la mise en commun des informations,
- la création collective de sens: consiste à traiter et à interpréter les informations de façon à mettre en lumière des champs d'actions possibles pour l'entreprise,
- la diffusion: c'est faire parvenir les informations collectées aux utilisateurs potentiels,
- l'action: une fois l'information a été recherchée, collectée, traitée et diffusée, le destinataire doit l'utiliser dans des décisions stratégiques et en fin,
- l'animation: le dispositif doit être animé par une ou plusieurs personnes.

Le schéma suivant résume les différentes étapes du processus de la veille stratégique.

Figure 1. Le processus de Veille stratégique



Source: Lesca, H., *veille stratégique. La méthode L.E.SCAning*. EMS, France, 2003, p. 28.

### 1.3. Les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique.

La classification des facteurs déterminants de la veille stratégique n'a pas fait l'objet d'unanimité, elle diffère d'un auteur à un autre. Julien et al. (1997) énumèrent quatre principaux groupes de facteurs de contingence. Ceux-ci se rapportent aux dirigeants, à l'organisation, à l'environnement et aux réseaux d'information. De son côté Brouard (2004) distingue entre l'environnement interne liée à l'organisation et l'environnement interne lié à l'individu. Quant à Cohen (2004, p. 125-128), il retient le contexte de l'environnement de l'entreprise et le contexte interne lié à l'entreprise. Enfin, Isaac (2008), quant à lui, il distingue entre les facteurs classiques et les facteurs électroniques de la pratique de la veille stratégique électronique.

Nous abordons à présent, dans les détails, les différents facteurs déterminants de la veille stratégique.

#### 1.3.1. Le contexte externe de l'entreprise.

De nombreuses variables relatives à l'environnement de l'entreprise peuvent avoir une influence significative sur la pratique de la veille, on peut citer:

##### a-L'incertitude de l'environnement

L'incertitude peut avoir pour origine le manque d'information ou la surabondance d'information. Un système de surveillance performant doit être en mesure de gérer ce paradoxe (Cohen, 2002, p. 10). En effet, plusieurs auteurs

justifient les activités de veille par "l'incertitude" qui caractérise "l'environnement" (Amabile, 1999, p. 21). Lesca (2003, p. 15) parle "d'incertitude perçue" plutôt que "d'incertitude objective". Pour cet auteur, une perception n'est pas une donnée mais un construit de la part de l'individu, même si il n'en a pas totalement conscience. Dans une étude, portant sur la surveillance de l'environnement au niveau individuel, Kefalas et Shoderbek (1973) constatent que le temps accordé par les managers à la surveillance est plus important lorsque l'environnement est dynamique.

Dans le même sens, une étude auprès de 50 entreprises menée par Daft et al (1988) montre que l'incertitude stratégique perçue constitue un facteur explicatif de la fréquence de la collecte des informations par les responsables concernés.

#### **b-L'intensité concurrentielle**

Selon Muller (2002) l'intensité concurrentielle dépend du nombre d'entreprises qui sont en concurrence sur le marché et l'âpreté de la compétition qu'elles se livrent entre elles sur ce marché..

Au total, on peut dire qu'il existe cinq approches sont utilisées pour mesurer l'intensité concurrentielle (Bylykbashi, 2009): 1) l'approche dyadique; 2) l'approche par les conséquences; 3) l'approche par les instruments utilisés; 4) les approches globales et 5) l'approche par le comportement du consommateur.

Bournois et Romani (2000) ont établi une relation positive entre intensité concurrentielle et développement de la veille stratégique. En effet, les pratiques de surveillance sont plus importantes au sein des entreprises qui œuvrent dans un environnement où la concurrence est forte et/ou mondiale.

Néanmoins, Isaac (2003), dans son enquête auprès de 366 entreprises, considère que l'intensité perçue de la concurrence n'est pas vraiment un facteur explicatif du développement la veille stratégique numérique. Par contre, l'intensité concurrentielle mesurée par l'instabilité du chiffre d'affaire constitue un facteur explicatif de la pratique de la veille stratégique électronique dans les entreprises.

### ***1.3.2. Le contexte interne lié au profil organisationnel de l'entreprise***

#### **a-La taille de l'entreprise.**

Sur l'existence non d'un lien entre la taille d'une structure et son niveau de la pratique de la veille stratégique, les chercheurs n'ont pas pas tranché cette question. Dans leurs recherches Bournois et Romani (2000) et Lackman (2000) affirment l'idée que la pratique de l'intelligence économique relève plutôt de l'apanage des multinationales. Les entreprises de grande taille sont plus enclines à pratiquer la surveillance de l'environnement. Par ailleurs, les études les plus anciennes sur la pratique de la veille au niveau individuel (Aguilar, 1967; Greenfeld, Winder et Williams), ou au niveau de l'entreprise (Diffenbach 1983; Fahey et King; 1977; Lenz et Engledow, 1986) n'ont pas constaté l'influence de la taille sur la pratique de surveillance de l'environnement. Les petites et moyennes entreprises (PME)

peuvent aussi développer des pratiques d'Intelligence économique avancées (Larivet, 2006).

#### **b-Facteur technologique**

Plusieurs auteurs témoignent de l'importance du facteur technologique dans la pratique de la veille. Lesca et Raymond. L (1992), à partir de leur étude faite auprès de 102 PME Québécoises, ont constaté que la présence d'une fonction de veille stratégique est positivement liée à l'adoption de nouvelles technologies. Les résultats de l'étude de Teo et Choo (2001) montrent qu'il existe une relation directe positive entre l'usage d'Internet et l'obtention d'information de qualité. Larivet S (2004) affirme que les PME pratiquant l'intelligence économique sont celles qui utilisent de façon plus intense les technologies de l'information et de communication.

### **1.3.3. Le profil stratégique**

#### **a. L'existence d'une vision stratégique**

Le principe fondamental du concept de la vision stratégique pour l'entreprise consiste à fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources (Hamel et Prahalad, 1994). Selon Audet (2001, p. 14) la motivation qui dirige la veille est une volonté ferme de précéder les tendances et d'identifier rapidement les occasions. Julien P.A et al., (1995, p. 8) indiquent que la stratégie adoptée par la firme influence le type de veille mis en place. L'adoption d'un comportement stratégique proactif est associée à des pratiques de veille intense.

#### **b. La présence à l'international**

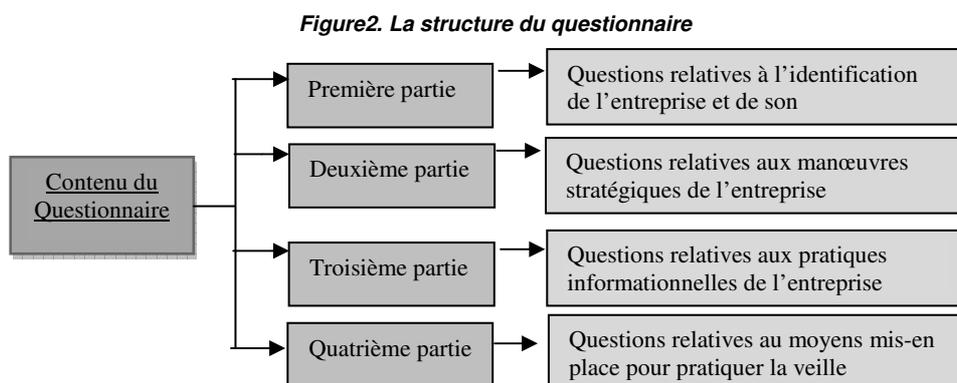
L'internationalisation d'une entreprise est synonyme d'expansion géographique de ses activités de production au-delà des frontières nationales (Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006). La présence sur des marchés étrangers constitue pour la multinationale un des facteurs conditionnant le démarrage des activités de veille stratégique (Laghzaoui et Monnoyer-Longé, 2013). En d'autres termes, l'engagement d'une firme hors du territoire national suppose la collecte d'une masse d'informations politiques, économiques sociales, technologiques et financières. Brouard et Larivet (2007) ont montré que la nature internationale de la concurrence est positivement corrélée aux pratiques informationnelles des entreprises.

## **2. Méthodologie de recherche et échantillon d'étude**

Après une réflexion théorique sur la pratique de la veille stratégique, nous allons présenter succinctement la méthodologie de recherche et les caractéristiques l'échantillon d'entreprises d'industrie agro-alimentaire exerçant dans la Wilaya de Bejaia.

### 2.1. Méthode de recueil de données

L'échantillon de notre enquête est constitué de 30 entreprises appartenant au secteur l'Industrie Agro-alimentaire dans la wilaya de Bejaia. L'instrument de collecte des données utilisé est le questionnaire administré en face à face, destiné aux responsables des entreprises et parfois même à ses dirigeants. Le taux de réponse enregistré est de 57%. La figure suivante synthétise les quatre axes de la construction de notre questionnaire.

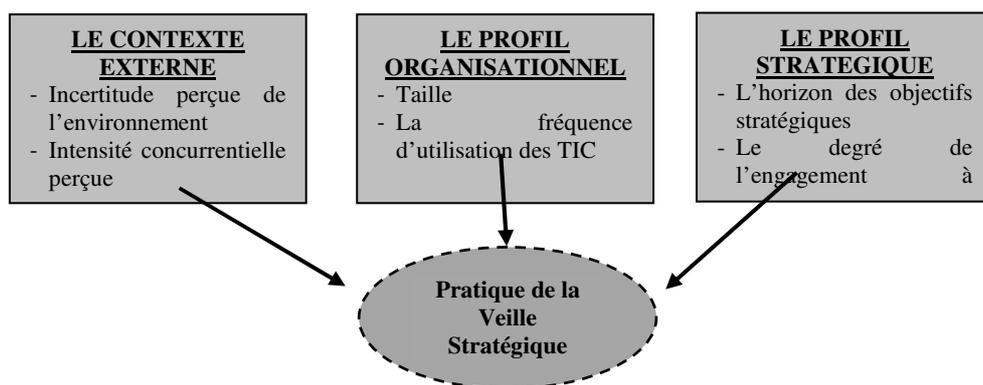


Source: Elaborée par les auteurs à partir du questionnaire de l'enquête

### 2.2. Les variables de l'étude

En tenant compte des développements de la revue de la littérature précédents, nous pouvons concevoir le modèle conceptuel suivant:

**Figure 3. Les facteurs influençant le niveau de la pratique de la veille**



Source: Réalisé par les auteurs

### 2.2.1. Les variables à expliquer (dépendantes)

Pour déterminer le niveau de la pratique de la veille stratégique, les chercheurs utilisent cinq items variables, à savoir:

Quatre variables ont été retenues suivant les différentes étapes de la démarche de la veille. La mesure des items s'effectue grâce une échelle de Likert graduée de «Jamais» à «toujours» (1 à 5).

Les intitulés des questions sont:

- Quelle est la fréquence de la recherche et de la collecte des informations?
- Quelle est la fréquence de la sélection des informations collectées?
- Quelle est la fréquence du stockage des informations collectées?
- Quelle est la fréquence de la diffusion des informations?

La cinquième variable est relative au degré de structuration de l'activité de veille:

- Une veille non-structurée est caractérisée par la concentration des activités de la veille sur la personne du dirigeant. Cette veille est pratiquée par un taux de 23,5 % de l'échantillon.

- Une structuration faible correspond à une gestion d'information non formalisée et non-organisée. Ici les activités de veille sont à la charge du dirigeant et les différents services de l'entreprise. Dans cette catégorie, on retrouve un taux de 47 %.

- Une structuration moyenne correspond à une gestion d'information formalisée mais non-organisée, elle est représentée par un taux de 23,5 % de l'échantillon.

- Une structuration forte correspond à une gestion informationnelle plutôt formalisé et organisée (existence d'une structure dédiée), on enregistre un taux de 6%.

À partir de ces cinq variables, une variable globale de veille stratégique a été construite (VSG). L'examen de la matrice de corrélation (tableau n°01) et de l'alpha de Cronbach entre ces cinq variables (0,919) (voir annexe 1) confirme la possibilité de construire une telle variable globale qui permet de mesurer le niveau de développement de la veille stratégique.

Tableau 1. Moyenne et Ecart-Type des variables dépendantes

	Moyenne	Ecart-type
Le degré de structuration	2,000	,8660
La fréquence de la collecte	4,000	1,3693
La fréquence de la sélection	3,588	1,1757
La fréquence du stockage	3,529	1,2805
La fréquence de diffusion	3,941	1,2485

Source: Réalisé à partir de l'enquête du terrain.

Tableau 2. La matrice des corrélations des variables de la pratique de VSG

	La fréquence de la collecte	La fréquence de la sélection	La fréquence du stockage	La fréquence de diffusion	Le degré de structuration
La fréquence de la collecte	1				
La fréquence de la sélection	,854**	1			
La fréquence du stockage	,820**	,860**	1		
La fréquence de diffusion	,731**	,791**	,724**	1	
Le degré de structuration	,527*	,552*	,620**	,462	1

Source: Réalisé par les auteurs à partir de l'enquête du terrain.

### 2.2.2. Les variables indépendantes (explicatives)

#### a- L'environnement externe de l'entreprise

Deux variables ont été mobilisées pour appréhender l'environnement externe de l'entreprise: l'incertitude perçue de l'environnement et l'intensité perçue de la concurrence. Elles sont respectivement mesurées par une échelle de Likert graduée de 1 à 5: de «Faible» à «très forte», et de «très peu concurrentiel» à «très concurrentiel».

#### b- Le profil organisationnel de l'entreprise

La taille de l'entreprise est mesurée suivant la masse salariale: Micro-entreprise [01 -09], petite entreprise [10-49], moyenne entreprise [50-250[, grande entreprise [plus de 250]. Quant à l'intensité d'utilisation des TIC, nous avons opté pour une échelle de Likert graduée (1 à 5) allant de la «très faible» à la «très forte utilisation».

#### c- Le profil stratégique de l'entreprise

L'existence d'une vision stratégique est mesurée à travers l'horizon des objectifs de l'entreprise: moins d'un an, entre un et trois ans, plus de trois ans. Quant à l'internationalisation de l'entreprise, elle est mesurée par deux indicateurs: le premier est relatif à la présence de l'entreprise sur les marchés étrangers et le second au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

## 3. Présentation et discussion des résultats de l'enquête

Nous allons présenter et discuter dans ce qui suit les résultats de l'enquête de terrain. Notre démarche, ici, consiste à soumettre à la démarche scientifique nos hypothèses de la recherche.

### 3.1. L'analyse statistique des données et discussion

L'analyse statistique des données s'appuie sur le calcul des coefficients de corrélation (R) entre les différentes variables explicatives et la variable veille stratégique globale (VSG) qui est l'agrégation des cinq variables préalablement présentés. Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus pour chaque hypothèse de recherche.

Tableau 3. Synthèse des résultats

Hypothèse	Sous hypothèse	R	Validation
<b>Le contexte Externe (H1)</b>	L'incertitude perçue de l'environnement (H1a)	-,232	Non validée
	L'intensité concurrentielle perçue (H1b)	,785**	Validée
<b>Les caractéristiques organisationnelles (H2)</b>	La taille (H2a)	,431	Non Validée
	L'intensité d'utilisation des TIC (H2b)	,666**	Validée
<b>Le profil stratégique (H3)</b>	L'horizon des objectifs stratégique (H3a)	,501*	Validée
	La présence à l'international (H3b)	-,360	Non Validée
	Le degré l'engagement à l'international (H3c)	-,655	Non Validée

Source: Résultats du logiciel SPSS 20

L'analyse des données de l'enquête grâce au logiciel SPSS 20 aboutit aux résultats suivants:

- La première hypothèse selon laquelle le contexte externe influence significativement le niveau de la pratique de la veille stratégique, l'incertitude perçue de l'environnement ne présente pas vraiment un facteur explicatif de la pratique de la veille stratégique (H1a). Sur cette variable, et contrairement aux résultats de Daft et al. (1988), on enregistre un taux de corrélation négative qui est de l'ordre de (-23%). Quant à la variable intensité concurrentielle (H1a), elle apparaît comme un facteur déterminant de la pratique de la veille (Bournois et Romani, 2000), avec un fort taux de corrélation, soit (78,5%).

- En ce qui concerne l'influence des caractéristiques organisationnelles (H2), la taille (H2a), mesurée par le nombre d'effectif, n'est pas un facteur explicatif de la pratique de veille. La corrélation est de 43,1%. En revanche, le degré d'utilisation des TIC (H2b) influence positivement la pratique de la veille (R= 66,6%) (Larivet S, 2004)..

- Enfin, par rapport à l'influence du profil stratégique de l'entreprise (H3), l'horizon des objectifs stratégique (H3a) influence significativement la pratique de la veille. En effet, la corrélation entre les deux variables est de 50,1%. Contrairement aux résultats obtenus par Bournois et Romani (2000) ainsi que

Brouard François et Larivet Sophie(2007), la présence à l'international (H3b) et le degré de l'engagement à l'international (H3c) ne sont pas des facteurs explicatifs du niveau de la pratique de la veille. Il existe une corrélation négative entre ces caractères et la pratique de la veille qui est respectivement de (-36%) et (-65,5%).

### **3.2. Relation empirique entre le niveau de la pratique de la veille stratégique globale (VSG) et ses facteurs déterminants**

Après avoir présenté les résultats du calcul des coefficients de corrélation, nous tenterons, à présent, d'expliquer la variation de la pratique de la veille stratégique globale en fonction des trois facteurs déterminants de ladite pratique relevés précédemment (à savoir: l'intensité concurrentielle, degré d'utilisation des TIC et l'horizon des objectifs stratégiques). L'analyse de cette relation s'appuie sur le modèle de régression linéaire.

#### **3.2.1. Analyse de la qualité et de la viabilité du modèle**

L'étude de la qualité de modèle de régression se fait à travers le coefficient de détermination et le test de Fisher. Les résultats obtenus montrent que la valeur de  $R^2$  est de 0,75, ce qui est une très bonne capacité d'explication du modèle. Le test de Fisher mesuré par le F change est significatif, il est de 13,41. Par conséquent, nous pouvons déduire que les variables explicatives contribuent largement à l'explication de la variable "VSG".

**Tableau 4. Le coefficient de détermination et le test de Durbin-Watson du modèle**

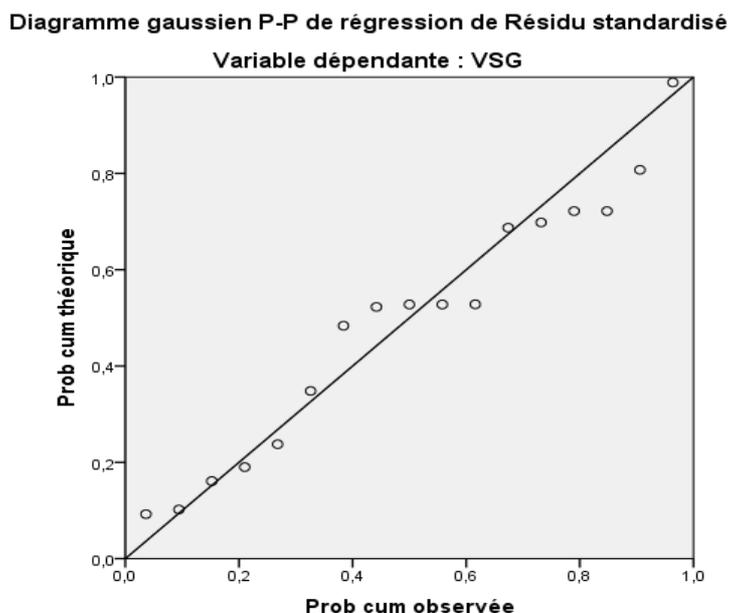
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,869 <sup>a</sup>	,756	,700	2,86438	,756	13,418	3	13	,000	1,631

**Source:** Résultat du logiciel SPSS 20

L'analyse de la viabilité du modèle se fait par l'examen des résidus essentiellement à travers le test de Durbin-Watson et l'examen des graphiques. Et le test Durbin-Watson (tableau n°04) varie entre 0 et 4. Pour que les résidus ne soient pas corrélés, il faut que sa valeur soit proche de 2. Le test indique une valeur de 1,63, ce qui signifie, qu'à priori, les résidus ne sont pas corrélés et que le modèle de régression est validé. Ce résultat est également confirmé par l'examen des graphiques (figure n°04). En effet, un examen attentif des résidus montre que ceux-ci se distribuent normalement et qu'aucun résidu ne présente

une valeur statistiquement trop élevée. Ce qui confirme donc la normalité de leurs distributions.

Figure 4. Diagramme de gaussien P-P de régression de résidu standardisé



### 3.2.2. Relation empirique entre la pratique de la "VSG" et les facteurs déterminants

Le tableau ci-après met en exergue l'estimation de la pratique de la veille stratégique synthétisée en fonction des facteurs déterminants de ladite pratique.

Tableau 5. Relation empirique entre la pratique de la "VSG" et les facteurs déterminants

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,480	3,201		,150	,883
	Usage des TIC	2,875	1,550	,435	1,855	,086
	Intensité de la concurrence perçue	2,802	,688	,613	4,071	,001
	Horizon des objectifs stratégiques	-,195	1,464	-,030	-,133	,896

Source: Résultat du logiciel SPSS 20

L'analyse de régression, montre que la variable "horizon des objectifs stratégique " n'est pas explicative de la pratique de la veille stratégique globale ( $t = -0,133$ ) et par conséquent H3a est rejetée. Ce résultat contraste avec les résultats de Audet (2001) et Julien P.A et al.,(1995). Par ailleurs, il s'avère que les deux variables "le degré d'intensité concurrentielle" et "le degré d'utilisation des TIC" sont fortement liées à la pratique de la veille stratégique globale (avec respectivement  $t$  égale à 4,07 et 1,85) par conséquent H1b et H2b sont validées.

Vérification faite, on peut donc écrire modèle comme suit:

$$\text{VSG} = 2,87\text{UTIC} + 2,80\text{IC}$$

Avec: **VSG**: Veille Stratégique Globale

**UTIC**: Degré d'Utilisation des TIC

**IC**: Intensité Concurrentielle perçue

### **Conclusion**

A l'issue de cette recherche, il apparaît qu'en dépit de l'importance de la pratique de la veille stratégique, celle-ci reste peu développée en Algérie, du moins auprès de notre échantillon d'entreprises de l'industrie agro-alimentaire. Certes le niveau de la pratique de veille stratégique diffère d'une entreprise à une autre mais globalement elle n'est pas suffisamment intégrée par leurs équipes dirigeantes aux méthodes de management. La plus part des entreprises enquêtées ne sont, tout simplement, pas dotées d'une structure spécialisée chargée de recueillir et de traiter les informations. Les quelques unités qui disposent d'un système d'information ne le formalisent pas toujours et son sa fonctionnalité est souvent liée directement à la personne du premier dirigeant.

L'usage des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'intensité concurrentielle sont à l'origine de la disparité du niveau de la pratique de la veille pour ce entreprise. Ainsi, le niveau de la pratique de surveillance de l'environnement est plus important chez les entreprises qui oeuvrent sur des marchés concurrentiels et, qui recourent intensesment à l'usage des technologies de l'information et de la communication.

Notre enquête de terrain fait ressortir toute une multitude d'entraves qui sont susceptibles de freiner le développement de la pratique de la veille stratégique dans entreprises algériennes.

Les plus importantes sont les suivantes:

- L'absence d'un réel engagement humain et financier à long terme de la part des directions générales,
- La méconnaissance de cette pratique managériale et de son importance de la part d'un nombre important de dirigeants d'entreprises,
- Le déficit de formation adéquate qui permet de tirer profit des outils gratuits de veille, notamment dans le domaine technologique,

- La concentration du pouvoir décisionnel au sommet de la hiérarchie et le manque de participation des autres membres de l'entreprise dans la prise de décision.

- La prédominance d'une culture de rétention de l'information due essentiellement aux jeux de pouvoir mais aussi à la nature familiale de beaucoup d'entreprises,

- L'absence d'une vision à long terme sérieuse,

- Les défaillances du marché national et le manque d'encadrement de la part de l'Etat: la domination de l'économie parallèle et de la concurrence déloyale n'encourageant pas le développement de l'activité de veille.

L'enjeu est donc de solutionner urgemment toutes ces difficultés et d'accompagner les entreprises dans leurs démarches de modernisation. En d'autres mots, l'entreprise algérienne a tout l'intérêt à intégrer les techniques du management moderne, et à la pratiquer de la veille stratégique pour plus de pro-activité aux évolutions des marchés et donc plus de compétitive à l'intérieur, comme à l'extérieur.

#### **Références bibliographiques:**

- Abakouy, M. (2008) « Degré d'engagement international de la PME et comportement informationnel », 9ième CIFEPME, Louvain-la-Neuve Belgique.
- Amabile, S. (1999) « De la veille stratégique à une attention réticulée ». Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. Systèmes d'information et management Vol 4, n°02, pp 19–36.
- Audet, J. (2001) « La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites », XIème Conférence de l'AIM.
- Ayachi, H. (2007) « L'adéquation entre le système d'information et la Veille stratégique dans une activité de construction de sens ». Management Prospective, Management & Avenir Vol 2, n°10, pp 49-66.
- Baumard, P. (1991) « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Masson, Paris.
- Bournois, F, Romani, P-J. (2000) « L'intelligence économique stratégique dans les entreprises françaises ». Economica, Paris.
- Brouard, B., Larivet, S. (2007) « Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », 5e congrès international de l'académie de Francophone en entrepreneuriat, et PME, Sherbrooke.
- Brouard, F. (2004) « Développement d'un outil diagnostique des pratiques de la veille stratégique des PME », 7 Ème Congrès International de Francophone En Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Brouard, F. (2000) « Que la veille stratégique se lève: faisons le point sur la terminologie et le concept », Congrès ASAC-IFSAM Montréal, Québec, Canada.
- Bylykbashi, S. (2009) « L'intensité concurrentielle: proposition d'une échelle bidimensionnelle de mesure », XVIIIème Conférence de l'AIM, Nice.
- Cohen, C. (2004) « Veille et intelligence stratégique ». Loisivier, Paris.
- Cohen, C. (2002) « Surveiller l'environnement: une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats », XIème Conférence de l'AIMS, Paris.
- Courville, L. (2004) « Piloter dans la tempête: comment faire face au déficit de la nouvelle économie? » Edition Inc. Montréal.

- Gilad, B., Gilad, T. (1988) «The business intelligence system: A new tool for competitive advantage». Amacom, New York.
- Gilad, T., Gilad, B. (1986). SMR Forum: Business Intelligence - The Quiet Revolution. Sloan Management Review 27, n°04, pp 53- 61.
- Isaac, H.(2008) « L'utilisation de l'Internet pour la veille stratégique: facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises », 8ème Congrès de l'AIM, Grenoble (France).
- Jakobiak, F. (2001) « Intelligence économique en pratique: Comment bâtir son propre système d'intelligence économique », 2ème édition. Organisation, Paris.
- Janissek-Muniz, R. (2004) « Veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations «□terrain□» afin d'amorcer des innovations: concepts instrument et validation ». Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Science de Gestion ED275.
- Julien P.A, Julien P.A, Raymond L, Jacob R. (1995) « La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises », Deuxième Congrès International Francophone de La PME. Deuxième congrès International Francophone de la PME, Paris.
- Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R., Ramangalahy, C. (1997) « Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI », Systèmes d'information et management Vol 02, n°02, pp 63–83.
- Laghzaoui, S., Monnoyer-Longe, M.-C. (2013) « Engagement International et pratique de la veille stratégique: Cas des PME exportatrices ». L'Harmattan, vol 02, n° 18, pp 151 à 171, 2013
- Larivet, S. (2006) « L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME ». 8e CIFPME, Paris.
- Lesca, H. (2003) « Veille stratégique. La méthode L.E.SCAning ». EMS, France.
- Lesca, H., Raymond. L. (1992): « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », économie et gestion de la petite et moyenne entreprise 6, pp 49–65.
- MARMUSE, C. (1992) « Politique générale: langage, intelligence, modèles et choix stratégiques » 2 ème Edition. ed. Economica. Paris.
- Martinet, B., Marti, Y.-M. (2002) « L'intelligence économique: Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2 ème édition. Organisation, Paris.
- Martinet, B., Marti, Y.-M. (1995) « L'intelligence économique: Les yeux et les oreilles de l'entreprise ». Organisation, Paris.
- Metais, E., Roux-Dufort, C. (1997) « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », 7 Ème Congrès de l'AIMS. Montréal.
- Pateyron, E.-A. (1994): « Le management stratégique de l'information ». Economica, Paris.
- Redjidal, R. (2016) « Etude des pratiques de la veille stratégique: Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia ». A. Mira, Bejaia.
- Rouach, D. (1999) « La Veille Technologique et l'Intelligence Economique », 2 ème édition. Que-sais-je?, Paris.
- Sawyer, O. O., (1993) « Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis». Strategic Management Journal 14, pp 287-299.
- Thiétart, R.-A., Xuereb, J.-M. (2005) « Stratégies: Concepts, méthodes, mise en œuvre », 2 ème édition. ed. Dunod, Paris.
- Thomas, P.S. (1980) « Environmental scanning The State of the Art». Long Range Planning, Vol 13, n°01, pp 20 - 28.
- Thomas, P.S., (1974). «Environmental analysis for corporate Planning. Business Horizons» Vol 17, n° 05, pp 27 - 38.

**Annexe**

**Annexe 1. Alpha de Cronbach  
Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,920	,919	5

Source: Résultats du logiciel SPSS 20

**Annexe 2: Questionnaire de l'enquête de terrain**

**Axe I-II: Environnement externe et profil organisationnel stratégique de l'entreprise**

1. Raison sociale de l'entreprise & localisation :.....
2. Quel est le secteur juridique de l'entreprise ?  
 Publique       Privée       Mixte       Investissement étranger
3. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?  
 SNC       SPA       SARL       EURL
4. L'entreprise est :  
 Autonome       Filiale d'un groupe Algérien       Filiale d'un groupe Etranger
5. Année d'entrée en activité:.....
6. L'effectif actuel total de l'entreprise est de  
 [01 - 09]       [10 - 49]       [50-250]       Plus de 250
7. Quel est le degré d'utilisation des TIC par votre entreprise?  
 Très faible       Faible       Moyenne       Forte       Très forte
8. À quel horizon de temps travaillez-vous ?  
 À moins d'1 an       Entre un et trois ans       À plus de trois ans
9. Votre champ d'intervention est-il  
 Local       Régional       National       International  
➤ Si l'entreprise exporte, quel est le pourcentage du chiffre d'affaire à l'export ?  
 [0 à 20 %]       [40% à 60]       [20% 0 40 %]       [60% à 80%]       [80% à 100%]
10. L'incertitude du secteur de l'environnement est considérée pour vous comme étant :  
 Très faible       Faible       Moyenne       Forte       Très forte
11. Globalement, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise est :  
 Très peu concurrentiel       Peu concurrentiel       Concurrentiel  
 Moyennement concurrentiel       Très concurrentiel

**Axe III: Le processus informationnel de l'entreprise**

1. La recherche et la collecte d'information sur l'environnement se fait :  
 Jamais       Rarement       Quelquefois       Souvent       Toujours
2. La détermination des besoins se fait :  
 Jamais       Rarement       Quelquefois       Souvent       Toujours

3. La sélection des informations se fait:  
 Jamais     Rarement     Quelquefois     Souvent     Toujours
4. Le stockage des informations se fait :  
 Jamais     Rarement     Quelquefois     Souvent     Toujours
5. La diffusion des informations se fait :  
 Jamais     Rarement     Quelquefois     Souvent     Toujours
6. La fréquence d'utilisation des informations dans la prise de décision stratégique est:  
 Jamais     Rarement     Quelquefois     Souvent     Toujours

**Axe V: Moyens organisationnels mis en œuvre**

1. La structure qui s'occupe de la collecte d'information liées à l'environnement externe est :  
 Fonction diffuse     Service comptabilité     Service commerciale  
 Direction générale (dirigeant)     Cellule de veille     Consultants externes
2. Les règles et les procédures régissant le fonctionnement de la surveillance de l'environnement sont  
 Pas formalisées     Peu formalisées     Moyennement Formalisée     Très Formalisées
3. Existe-t-il un plan d'action qui régit le fonctionnement de la veille stratégique?  
 Oui     Non