

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABD EL HAMID IBN BADIS - MOSTAGANEM

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion



MEMOIRE DE MASTER EN MANAGEMENT

Modèle d'organisation de la veille stratégique au sein de l'entreprise

Cas de NAFTAL

Présenté par :

Mr. BENALI SMAIN

Sous la direction de :

Mr. BRAHIMI OMAR

Soutenu devant le jury composé de :

Président : M. BOUDHRAF DJILLALI MAITRE DE CONFERENCE A UNIV. MOSTAGANEM

Rapporteur : M. BRAHIMI OMAR MAITRE ASSISTANT A UNIV. MOSTAGANEM

Examineur: M. BOUZIANE LADJEL MAITRE DE CONFERENCE A UNIV. MOSTAGANEM

ANNEE UNIVERSITAIRE 2017/2018

REMERCIEMENTS

Je remercie ALLAH pour la foi, la santé et l'aide pour poursuivre mes études après tant d'années dans le monde professionnel,

Je remercie Monsieur BRAHIMI Omar pour avoir accepté de diriger mes travaux de recherche et pour son précieux soutien,

J'exprime ma sincère reconnaissance aux membres du Jury pour avoir accepté de participer au Jury de ma thèse,

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux dirigeants de l'entreprise pour leur collaboration,

Aussi, mes vifs remerciements pour toute personne qui a participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A la mémoire de mes parents,

A toute ma famille, les amis et les collègues,

A mon pays, l'ALGERIE.

SOMMAIRE

Introduction	08
Problématique	10
Chapitre 1 : NAFTAL face aux enjeux de l'information	
1.1 Présentation de NAFTAL	13
1.1.1 <i>Historique de NAFTAL</i>	13
1.1.2 <i>NAFTAL aujourd'hui</i>	14
1.1.3 <i>Activités de NAFTAL</i>	15
1.1.4 <i>NAFTAL en quelques chiffres</i>	16
1.1.5 <i>Axes stratégiques de NAFTAL</i>	17
1.2 La veille stratégique, l'information au cœur de la démarche	17
1.2.1 <i>C'est quoi la veille stratégique ?</i>	17
1.2.2 <i>La veille stratégique est-elle un processus ?</i>	19
1.2.3 <i>De la veille stratégique à l'intelligence économique</i>	19
1.2.4 <i>Comment la veille stratégique crée de la valeur à l'organisation ?</i>	21
Chapitre 2 : Méthodologie et organisation, la clé de voûte du succès	
2.1 Un préalable, l'expression des besoins	26
2.2 Collecter l'information	31
2.2.1 <i>Veille documentaire</i>	34
2.2.2 <i>Veille internet</i>	35
2.2.3 <i>Veille terrain</i>	40
2.3 Analyser l'information	42
2.4 Diffuser l'information	43
2.5 Les veilleurs institutionnels, les administrateurs du processus	45
2.6 Les N.T.I.C, vers une solution globale de veille stratégique	47
2.7 Un pré diagnostic de la pratique de la veille à NAFTAL	50
Chapitre 3 : Le management de la communauté des veilleurs institut.	
3.1 Notre vision	55
3.2 La formation	56
3.3 Le travail en équipe	57
3.4 La communication	59
3.4.1 <i>Une communication en direction du personnel</i>	59
3.4.2 <i>Une communication en direction veilleurs institutionnels</i>	60
3.5 Nos préoccupations	62
3.5.1 <i>Le soutien de la direction générale</i>	62
3.5.2 <i>La culture d'entreprise</i>	63
3.5.3 <i>La déontologie</i>	64
3.5.4 <i>Le rôle des pouvoirs publics</i>	64
Conclusion	66
Bibliographie	68
Annexe	71

Tableaux, Schémas et Annexes

<u>Tableau 1</u> : Une nouvelle organisation.....	14
<u>Tableau 2</u> : L'intelligence économique, un mode de management chez TOTAL.....	20
<u>Tableau 3</u> : Préciser les besoins d'informations.....	29
<u>Tableau 4</u> : Un panorama des sources formelles.....	32
<u>Tableau 5</u> : Un panorama des sources informelles.....	33
<u>Tableau 6</u> : Les chiffres clés du web – Juillet 2002.....	36
<u>Tableau 7</u> : Internet et ses outils	38
<u>Schéma 1</u> : Carburants & G.P.L, les principales activités.....	15
<u>Schéma 2</u> : La veille stratégique, un processus dûment organisé.....	26
<u>Schéma 3</u> : L'expression des besoins comme un sous processus.....	27
<u>Schéma 4</u> : Les sources informelles peu utilisées à NAFTAL.....	51
<u>Schéma 5</u> : La communication et la motivation, des leviers à considérer.....	52
<u>Annexe 1</u> : Schéma d'organisation générale de la société NAFTAL.....	71
<u>Annexe 2</u> : Fiche de collecte de l'information.....	72
<u>Annexe 3</u> : Rapport d'étonnement.....	73
<u>Annexe 4</u> : Questionnaire d'une enquête sur la veille stratégique à NAFTAL ...	74

« Rien n'est permanent, sauf le changement »

(Héraclite d'Éphèse 576 - 480 av. J.C.)

Introduction

Sous l'effet de la mondialisation et des réformes structurelles engagées par les pouvoirs publics pour s'adapter aux exigences de l'heure, NAFTAL à l'instar des entreprises algériennes se retrouve face à un environnement économique complexe en perpétuelle mutation, soumis à une concurrence intense et croissante.

Aussi, la promulgation de la loi sur les hydrocarbures vient lever toutes les barrières à l'entrée dans le secteur de la distribution des produits pétroliers, en incitant davantage les compagnies pétrolières internationales à investir ce créneau.

L'environnement présage un changement radical dans le secteur, principalement par une reconfiguration du champ concurrentiel. Dès lors, NAFTAL qui vise à maintenir et consolider sa position de leader sur le marché national, va-t-elle subir, réagir ou agir sur cet environnement ?

Aujourd'hui, l'ensemble des managers et experts en stratégie s'accordent à dire que l'entreprise la plus compétitive est celle qui agit sur son environnement, en dictant de nouvelles règles du jeu, et pour reprendre les termes consacrés dans le jargon du management, dicter de nouveaux « Facteurs Clés de Succès » dans son secteur d'activité. Encore faut-il avoir les compétences et les ressources, à savoir :

- *La capacité d'innovation ;*
- *Le know-how en management, notamment en marketing ;*
- *La maîtrise de la technologie ;*
- *La maîtrise de l'information.*

En effet, avec l'essor des N.T.I.C¹, l'information devient, plus qu'autrefois, une ressource stratégique pour la réussite et le succès des organisations en leur procurant des avantages concurrentiels.

A ce titre, NAFTAL a inscrit dans sa stratégie la maîtrise de l'information comme axe principal, en déployant un dispositif de veille stratégique.

Le présent travail de recherche s'inscrit pleinement dans cette option et vise à :

- *Clarifier ce concept de veille stratégique, nouveau à NAFTAL ;*
- *Définir le mode d'organisation approprié du dispositif et présenter la méthodologie qui s'adapte le mieux à notre entreprise ;*
- *Recommander une plate forme logicielle pour gérer l'intégralité du dispositif.*

Et par la même, soulever des préoccupations de diverses natures, sous forme de limites à ce travail de recherche, comme l'impact de la culture d'entreprise sur le déploiement et le fonctionnement du dispositif.

Tout au long de ce travail, tantôt nous nous référons à des descriptions théoriques et des témoignages d'experts, tantôt nous présentons des cas et des pratiques se rapportant au domaine, dans le but d'étoffer le raisonnement et/ou mettre en exergue l'importance d'un aspect particulier.

¹ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

Problématique

Pour faire face à ce nouvel environnement, NAFTAL a défini une stratégie qui porte essentiellement sur la consolidation de sa position de leader sur le marché national et le déploiement à l'international, en s'appuyant sur une organisation flexible.

Aujourd'hui, beaucoup de questionnements et de réflexions se posent déjà à NAFTAL par rapport à ses orientations stratégiques, en l'occurrence :

- *Quel segment de marché va-t-on cibler dans les lubrifiants (huiles moteurs, huiles industriels, ...) ?*
- *Quels seront les nouveaux acteurs (concurrents, fournisseurs, clients, ...) dans nos différents D.A.S² ?*
- *Quels seront nos marchés à l'international ?*
- *Quelles sont les forces et faiblesses de nos concurrents (Total, SADEM, MIXOIL ...) ?*
- *Quelles sont les tendances du marché national et international des produits pétroliers (offre, demande, produits de substitution, ...) ?*
- *Comment va évoluer le secteur de la distribution des produits pétroliers avec la promulgation de la loi sur les hydrocarbures (jeu des acteurs, réglementation, contraintes écologiques, ...) ?*
- *Quel avantage concurrentiel doit-on développer de façon durable ?*
- ...

Autant de questionnements sur l'environnement externe de NAFTAL, que seul un système d'informations maîtrisé et bien administré pourrait y répondre.

² Domaine d'Activité Stratégique

La veille stratégique semble être le dispositif approprié qui permet de répondre à toutes ses préoccupations de NAFTAL, en lui procurant de l'information de son environnement externe, particulièrement l'information anticipative.

Cette première réflexion sur le déploiement de la veille stratégique à NAFTAL, que nous restituons à travers ce travail de recherche, sera structurée en trois parties.

- Après une présentation de NAFTAL dans le premier chapitre, nous abordons le concept de la veille stratégique, en le considérant comme un processus qui crée de la valeur à l'organisation.

- S'appuyant sur les résultats d'une enquête (pré diagnostic) que nous avons menée au sein de NAFTAL, dans le deuxième chapitre nous exposons l'organisation générale du processus selon notre vision, en référence aux meilleures pratiques dans le domaine, avec une présentation des avancées réalisées à ce jour.

- Tout en précisant que la veille stratégique est un véritable investissement immatériel et de nature culturelle, dans le troisième chapitre nous développons les principaux leviers pour piloter et diriger ce processus.

Chapitre 1

NAFTAL face aux enjeux de l'information

« L'information est la première arme des chefs pour remporter des victoires »

Sun Tzu

*L*a capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements reposent principalement sur la maîtrise et le management de l'information externe qui devient un véritable enjeu des organisations. Aussi, l'information intégrée dans un dispositif de veille stratégique est une source de création de valeur pour l'entreprise, dans l'ère du savoir.

Après une présentation de NAFTAL, en se référant à son contexte et ses préoccupations d'ordre stratégique, dans ce premier chapitre nous expliquons le pourquoi de la veille stratégique en démontrant comment ce dispositif peut contribuer à créer de la valeur à NAFTAL.

1.1 Présentation de NAFTAL

NAFTAL est la première entreprise algérienne spécialisée dans la distribution des produits pétroliers.

1.1.1 Historique de NAFTAL

Après la nationalisation des hydrocarbures en 1971, la distribution des produits pétroliers en Algérie est confiée à la division « Marché Intérieur » relevant de SONATRACH.

En 1980, l'entreprise ERDP³ est créée⁴ pour prendre en charge les activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers sur le marché national.

La restructuration de l'ERDP en 1987⁵, en séparant l'activité raffinage de l'activité distribution, a abouti à la création de NAFTAL, la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, au statut d'entreprise publique économique.

³ Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers

⁴ Décret n° 80.101 du 6 avril 1980

⁵ Décret n° 87.189 du 27 août 1987

En 1998, NAFTAL engage un plan de redressement interne considéré comme un tournant dans la vie de l'entreprise, en changeant de statut pour devenir une société par actions.

1.1.2 NAFTAL aujourd'hui

NAFTAL est une société par actions au capital social de 15.650 millions DA, détenu totalement par la société mère SONATRACH.

La société est organisée selon les principes directeurs suivants :

- *Ligne Produit ;*
- *Recentrage sur les métiers de base ;*
- *Structures opérationnelles décentralisées ;*
- *La coordination et la cohérence d'ensemble assuré par le centre.*

Schématiquement, elle est organisée en trois pôles tel qu'indiqué sur le tableau suivant :

Direction Générale	- Assure le management et le pilotage stratégique
Branches d'activités	- Au nombre de cinq (Carburants, Gaz Pétrole Liquéfié, Lubrifiants Pneumatiques Bitumes, Réseau, Activités Internationales et Partenariat), elles exercent les activités et métiers de la société de manière décentralisée.
Structures fonctionnelles	- Elaborent les stratégies et politiques de la société, - Veillent à la coordination et à la cohérence d'ensemble, - Fournissent expertise et appui aux structures opérationnelles.

Tableau 1 : Une nouvelle organisation

La macrostructure de la société est schématisée sur l'organigramme joint en annexe 1.

Pour parachever son organisation, la société a engagé le cabinet conseil international « Accenture » pour lui définir un schéma d'organisation approprié.

1.1.3 Activités de NAFTAL

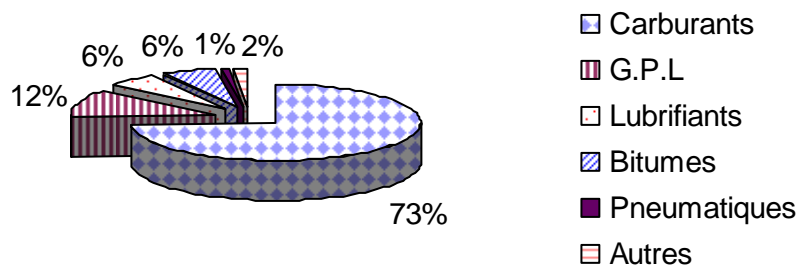
La vocation de NAFTAL est principalement la commercialisation et la distribution des produits pétroliers, à savoir :

- Les carburants (essences, gasoil, carburéacteur, bunker-C, ...) ;
- Les G.P.L⁶ (butane et propane) ;
- Les lubrifiants (huiles moteurs, huiles industrielles, graisses, ...) ;
- Les bitumes (oxydés, émulsions, ...) ;
- Les pneumatiques (enveloppes et chambres à air) ;
- Autres.

Pour assurer sa mission, elle exerce plusieurs métiers, en l'occurrence :

- Le stockage ;
- Le transport (canalisations et route) ;
- L'emplissage ;
- La formulation des bitumes.

Aussi, la société a regroupé son portefeuille d'activités en cinq domaines d'activité stratégique : les carburants, G.P.L, L.P.B⁷, Réseau et les activités internationales et partenariat.



S c h é m a 1 : Carburants & G.P.L, les principales activités

⁶ Gaz Pétrole Liquéfié

⁷ Lubrifiants, Pneumatiques & Bitumes

Avec 75 % de quote-part du chiffre d'affaires à fin 2017, les carburants terre et les G.P.L, principales activités de l'entreprise, enregistrent des déficits considérables, du fait que les marges de distribution octroyées par les pouvoirs publics sont insuffisantes pour rémunérer ces activités.

Pour les autres activités à prix libre, notamment les lubrifiants et les bitumes, la société fait face aujourd'hui à une rude concurrence qui s'est traduite par une baisse substantielle du niveau d'activité.

1.1.4 NAFTAL en quelques chiffres

Sur le plan commercial, au titre de l'exercice 2017, NAFTAL a commercialisé près de 15 millions de tonnes, tous produits confondus, pour un chiffre d'affaires de 326 milliards de D.A. L'entreprise a dégagé un résultat bénéficiaire net de 1,2 milliard de D.A.

La ressource humaine de la société avoisine 30.000 agents, dont 16 % de cadres.

L'entreprise dispose de moyens matériels importants, à savoir :

- 80 centres de distribution et de stockage ;*
- 41 centres d'emplissage ;*
- 15 unités de formulation des bitumes ;*
- 37 dépôts aviation et marine ;*
- 49 dépôts relais G.P.L ;*
- 684 stations services en mode gestion directe et en gérance libre ;*
- 6 000 véhicules et engins ;*
- 750 kilomètres de canalisations carburants et G.P.L.*

Dans son plan à moyen terme 2013-2018, la société a mobilisé une enveloppe considérable de 93 milliards de D.A pour financer son programme d'investissement qui porte sur :

- *La mise à niveau des centres de distribution et de stockage ;*
- *La réalisation et l'extension des canalisations ;*
- *La mise à niveau des centres d'enfûtage ;*
- *La modernisation du réseau de stations de services ;*
- *L'acquisition des moyens de transport routier ;*
- *Autres (équipements informatiques, ...).*

1.1.5 Axes stratégiques de NAFTAL

Les principaux axes stratégiques de NAFTAL consistent en :

- *La consolidation de sa position de leader sur le marché national ;*
- *L'atteinte d'une organisation flexible ;*
- *Le développement du partenariat à l'échelle nationale et internationale ;*
- *La maîtrise de l'information.*

1.2 La veille stratégique, l'information au cœur de la démarche

1.2.1 C'est quoi la veille stratégique ?

La veille stratégique est un processus par lequel l'entreprise collecte, analyse et diffuse l'information pour conforter le processus de décision interne. C'est un système d'informations ouvert sur l'extérieur, constamment à l'écoute de l'environnement de la société, notamment pour anticiper les grandes tendances.

Ce dispositif global de veille permet à l'organisation de :

- *Prévoir l'évolution de l'environnement ;*
- *Saisir des opportunités d'affaires ;*
- *Maîtriser les risques.*

Aussi, ce dispositif global fédère les différents types de veille, à savoir :

- **La veille commerciale** par laquelle l'entreprise surveille les marchés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, etc.

- **La veille concurrentielle** qui consiste à surveiller la concurrence directe, indirecte, actuelle et potentielle. Il s'agit de surveiller leurs :

- Stratégies ;
- Résultats financiers ;
- Nouveaux produits et services ;
- Politiques tarifaires ;
- Accords, partenariats, rachats et alliances.

- **La veille technologique**, qui permet à l'entreprise de surveiller :

- L'évolution des normes ;
- L'évolution des technologies ;
- Les dépôts de brevets ;
- Les nouveaux procédés de fabrication.

- **La veille juridique, la veille sociétale,**

Les différents types de veilles que l'entreprise doit actionner, selon leur degré d'importance, sont fonction des activités de la firme et de sa stratégie.

Une définition de la veille stratégique selon un expert : «... C'est l'observation et l'analyse de l'environnement, suivis de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traités, utiles à la prise de décision »⁸.

⁸ Dou H., Veille technologique et compétitive, Dunod, 1995

1.2.2 La veille stratégique est-elle un processus ?

Plusieurs éléments caractérisent la veille stratégique comme étant un véritable processus, en l'occurrence :

- *Le caractère permanent, à la différence d'un projet qui s'inscrit dans le temps, à durée déterminée ;*
- *Un diagramme de flux, représentant principalement des flux d'informations ;*
- *L'enchaînement d'un ensemble d'activités hétérogènes relevant hiérarchiquement de structures différentes (aspect transversal) ;*
- *La contribution des activités à un produit final, par la restitution d'informations à forte valeur ajoutée pour le processus de décision.*

1.2.3 De la veille stratégique à l'intelligence économique

Aujourd'hui, le concept de veille stratégique s'est développé pour intégrer la protection de l'information et les actions d'influence et de lobbying, donnant naissance à un nouveau concept baptisé « Intelligence Economique » ou « Business Intelligence » selon les anglophones, qui la définit comme suit : « Business intelligence is any combination of Data, Information, and Knowledge concerning the Business environment in which a company operates that, when acted upon, will confer a significant Competitive advantage or enable sound decisions to be made. Thus, for practitioners, the term encompasses both competitive intelligence and Knowledge management. Involvement in business intelligence operations will enable the organization to :

- *Anticipate and manage risk ;*
- *Seek opportunities and new markets ;*
- *Take action before competitors ;*
- *Innovate ;*
- *Exploit competitors' weaknesses ;*
- *Improve planning and decision-making. »⁹*

⁹ Society of Competitive Intelligence Professionals (www.scip.com)

Au sein du groupe TOTAL, comme indiqué ci-après, la pratique a évolué d'une veille documentaire à un dispositif global d'intelligence économique.

Documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation de sources formelles et ouvertes d'information uniquement - Parfaite connaissance des sources 	Diffusion d'informations brutes
Veille Documentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de certains secteurs - Spécialisation des documentalistes - Profils de veille 	
Veille spécialisée ou sectorielle <i>(technologique, brevet, juridique, normative, commerciale, concurrentielle...)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation d'informations informelles et fermées - Mobilisation des réseaux 	
Veille globale <i>(stratégique ou tactique)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Approche plus globale : fédère les différentes veilles de l'entreprise et intègre la dimension stratégique 	
Intelligence Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Intègre les actions d'influence et le lobbying - Suppose une culture collective de l'information - Intègre un ensemble large d'acteurs dans l'entreprise - Se doit d'être érigée en véritable mode de management 	

Source : I.E.S, les systèmes d'informations au cœur de la démarche, Cigref, 2003

Tableau 2 : L'intelligence économique, un mode de management chez TOTAL

En effet, comme mentionné par le groupe TOTAL, l'intelligence économique est un mode de management qui dépasse le processus de veille, même si elle reste l'étape ultime (la base), parce qu'il a une dimension plus globale, le concept induit une culture collective de l'information accompagnée d'actions offensives, avec le souci constant de protéger le capital informationnel de l'organisation.

Selon une étude publiée par le Cigref¹⁰ : « à la fin des années 80, le concept d'intelligence économique est solidement implanté dans les pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Suède ou les Etats-Unis, qui en ont fait le moteur stratégique de leur développement et de leurs succès commerciaux »¹¹.

¹⁰ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

¹¹ Intelligence Economique et Stratégique, les systèmes d'informations au cœur de la démarche, Cigref, 2003

1.2.4 Comment la veille stratégique crée de la valeur à l'organisation ?

« Si tu ne connais pas les montagnes et les vallées, les cols et les ravins, les marais et les tourbières, tu ne pourras pas conduire de force armée » disait Sun Tsu (général chinois, VI siècle av. J. C.) dans son traité l'Art de la Guerre.

L'information est pour le manager stratège ce qu'est le renseignement pour le stratège militaire : Le facteur clé de succès essentiel pour bâtir sa stratégie et de la déployer.

Pour illustrer comment un processus de veille stratégique crée de la valeur à l'organisation, nous nous appuyerons sur les points suivants :

- ***Informar la stratégie***

Si l'on se réfère aux démarches classiques pour définir une stratégie, l'entreprise doit réaliser un diagnostic externe pour déceler dans l'environnement, d'une part les opportunités de développement, et d'autre part les menaces éventuelles à contourner, et par la même se forger une vision stratégique.

Selon le domaine d'activité stratégique, l'environnement de l'entreprise possède de multiples facettes et peut s'agir de l'environnement économique, politique, technologique,

Aussi, pour appréhender l'intensité concurrentielle dans son secteur d'activité, selon le modèle développé par M. E. Porter¹², l'entreprise doit disposer d'informations sur les fournisseurs, les clients, la concurrence existante, et anticiper sur les nouveaux entrants et les produits ou services substituables.

¹² Porter (M. E.), Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

Un dispositif de veille stratégique répond à tous ces questionnements en mettant à la disposition de l'entreprise de l'information qui servira à définir la stratégie et permettre aussi de la déployer.

En vertu des dispositions de la loi sur les hydrocarbures, des réflexions stratégiques se pose actuellement à NAFTAL, sur :

- *L'investissement dans le transport par canalisations ;*
- *Le développement des capacités stratégiques de stockage ;*
- *Le futur pouvoir de négociation de NAFTEC (principal raffineur sur le marché) avec l'intensification de la concurrence ;*
- *Les futurs mécanismes de fixation des prix ;*
- *La riposte au major TOTAL qui veut développer l'activité réseau en Algérie.*

*L'information que nous collecterons par un dispositif de veille stratégique (le mode de fonctionnement de la concession, le droit d'accès aux infrastructures de stockage, la méthode de fixation des prix, les forces et faiblesses de TOTAL, ...) permettra de mettre à la disposition du décideur l'information qui servira à **la prise de décision stratégique** (réorienter nos investissements, développer nos activités en amont, opter pour la différenciation, ...).*

- ***Développer les compétences;***

Les compétences sont des ensembles de savoir et de savoir faire qui vont des connaissances précises possédées par un individu à des maîtrises particulières dans d'autres fonctions.

Les connaissances et la compétence sont aujourd'hui une arme stratégique dans l'air du savoir, comme l'a bien démontré Peter Drucker¹³ dans son ouvrage "Post-Capitalist Society" : « Depuis la fin du siècle dernier, l'économie connaît un changement radical dans lequel la ressource rare est la connaissance ».

¹³ Drucker P., Post-Capitalist Society, Edition Harper Business, 1993.

Depuis 2002, NAFTAL consent des efforts considérables dans la formation de son personnel pour développer ses compétences. Inéluctablement, l'information procurée par un dispositif de veille stratégique et partagée par l'ensemble du personnel, contribue davantage à la consolidation et au développement des connaissances et de la compétence de notre ressource humaine.

- ***Disposer d'un avantage concurrentiel par la maîtrise du temps;***

"You can always get more money, but you can never get more time"

Jeff Levy, C.E.O of eHatchery¹⁴

"Le temps est le bien le plus rare parce que c'est le seul bien qu'on ne puisse ni produire, ni donner, ni échanger, ni vendre"

Jacques Attali (La voie humaine)¹⁵

Considérant la maîtrise du temps comme une source de performance, les grandes entreprises internationales se sont lancées dans une nouvelle compétition conceptualisée «Time-Based Competition».

Observer, comprendre et réagir vite telles sont les fondements de cette nouvelle compétition.

Une veille stratégique efficace permet d'accélérer la prise de décision opérationnelle dans toutes les structures de NAFTAL (réagir vite à une action promotionnelle du concurrent, répondre avant les autres à un besoin client latent, ...), qui cherche à atteindre une organisation flexible telle qu'énoncée dans notre problématique.

¹⁴ www.ehatchery.com

¹⁵ Attali J., La voie humaine, Edition Fayard, 2004.

Enfin, il paraît clairement que NAFTAL ne peut se passer d'un dispositif de veille stratégique pour surveiller son environnement, anticiper ses mutations et conforter sa prise de décision, aussi bien stratégique qu'opérationnelle.

La veille stratégique est aussi un moyen pour NAFTAL de valoriser son personnel, en contribuant au développement de ses compétences.

NAFTAL recherche également d'asseoir une organisation flexible, et la veille stratégique peut contribuer sensiblement à atteindre cet objectif.

Cependant, quelle est la méthodologie voire l'organisation appropriée pour déployer ce dispositif à NAFTAL ?

Chapitre 2

Méthodologie et organisation, la clé de voûte du succès

**« La raison d'être d'une organisation est de
permettre à des gens ordinaires de faire des choses
extraordinaires »**

Peter Drucker

*D*ans ce deuxième chapitre, nous développons la méthodologie pour déployer le dispositif, comme nous présentons son organisation générale et les différents acteurs qui interviendront pour piloter et diriger le processus, en tenant compte de l'organisation et des activités de NAFTAL.

Pour ce faire, nous avons mené une enquête (diagnostic) sur la pratique de la veille à NAFTAL pour positionner notre démarche par rapport à la pratique, dans le but de consolider l'existant et remédier aux carences.

Aussi, vu l'apport capital des nouvelles technologies d'information et de communication dans ce domaine, nous recommanderons une solution globale (logiciel) pour gérer l'intégralité du dispositif.

La veille stratégique est un processus qui se déroule en trois étapes dûment organisées, selon le schéma suivant :

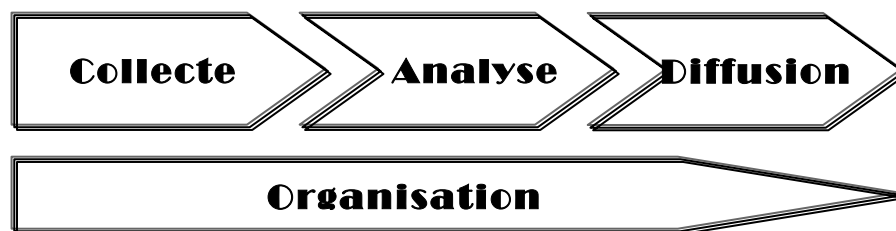


Schéma 2 : La veille stratégique, un processus dûment organisé

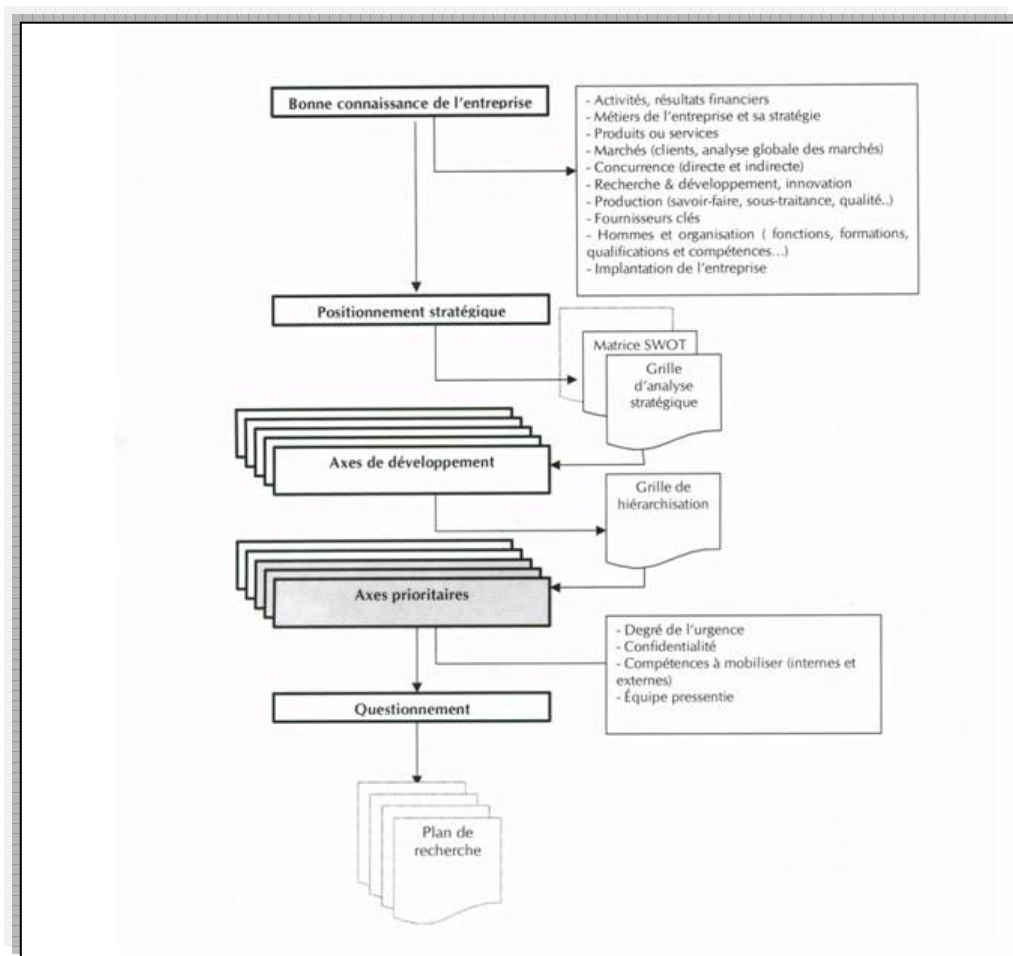
Avant d'entamer chaque étape du processus, nous devons d'abord répondre à la question suivante : Quels sont les besoins d'informations de NAFTAL ?

2.1 Un préalable, l'expression des besoins

En effet, c'est la question clé qui va enclencher le processus de veille, et certains spécialistes qualifient l'expression des besoins comme une étape du processus (un sous processus) de par son importance et sa nécessité.

D'autres experts du Cigref¹⁶ considèrent que l'expression des besoins en informations est la base du cycle et reste une étape primordiale et incontournable.

Pour Intellecto Consultants¹⁷, l'expression des besoins est un sous processus, au schéma suivant :



Source : Intellecto Consultants

S c h é m a 3 : L'expression des besoins comme un sous processus

¹⁶ op. cit.

¹⁷ www.intelleco.com

En marketing, on dit bien que le produit ou le service que l'entreprise met sur le marché (ou un segment du marché) doit répondre aux attentes des clients. Dans une démarche de veille stratégique le service est l'information et nos clients sont les décideurs.

Dans l'esprit d'un marketing interne, en tenant compte du portefeuille d'activités de la société et de son organisation, nous avons segmenté les besoins d'informations de NAFTAL en quatre types, à savoir :

- Les besoins d'informations du top management ;*
- Les besoins d'informations des branches d'activités (Carburants, G.P.L, etc.) ;*
- Les besoins d'informations des structures fonctionnelles centrales (Marketing, Finance, ...) ;*
- Les besoins d'informations des structures opérationnelles (District, etc.).*

La méthodologie préconisée pour l'expression des besoins en informations repose sur deux étapes :

- a- Une analyse de la stratégie et des axes de développement notamment pour les domaines d'activités stratégiques ;*
- b- La décomposition des axes de développement en questionnements.*

Ce travail de recherche n'a pas pour finalité de formuler les besoins d'informations de chaque domaine d'activité stratégique, mais présenter une méthodologie pour exprimer les besoins d'informations en se référant aux objectifs stratégiques.

Pour illustrer, nous nous référons à l'objectif stratégique de NAFTAL évoqué dans la problématique, relatif au redéploiement à l'international et précisément en Afrique. Quels sont les besoins en matière d'informations ?

Les informations requises seront les suivantes :

- L'évolution de la consommation des produits pétroliers de chaque pays africains ainsi que les perspectives de développement de leur économie ;
- La taille du parc automobile et le pouvoir d'achat de la population ;
- L'intensité concurrentielle dans le secteur ;
- Les forces et faiblesses de la concurrence ;
- La capacité de raffinage et l'organisation du circuit de distribution ;
- Les rapports de force entre les multinationales et les états africains ;
- Etc.

Pour revenir à la méthodologie, Il reste évident que la ressource humaine impliquée dans cette phase (expression des besoins) doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise et/ou du domaine d'activité et de son environnement.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour matérialiser ses besoins, comme :

- Un questionnaire d'expression des besoins ;
- Une enquête auprès de chaque client interne ;
- Des réunions de direction.

La finalité est d'élaborer un document qui regroupe des **questions précises**, et par la même permettre aux veilleurs institutionnels (cf. 2.5) de se forger **une vision globale** des besoins d'informations de leurs structures.

Ce document, que nous qualifions de cahier de charges pour ces veilleurs institutionnels, doit indiquer les précisions citées infra, comme il doit être actualisé périodiquement par chaque structure demandeuse d'informations.

Nature de l'information	- Acteur - Thème
Phase temporelle	- Ponctuelle - Périodique - Permanente
Degré d'importance et de confidentialité	- Peu important, important, très important - Accès large, accès restreint

Tableau 3 : Préciser les besoins d'informations

*Cependant, il existe des informations dont le besoin ne peut être exprimé au préalable. Ces informations sont du type signal faible «**weak signal**», telle que qualifié par I. Ansoff¹⁸, et faisant l'objet de beaucoup d'écrits d'experts dans le domaine comme H. Lesca et G.-J. March.*

Selon H. Lesca¹⁹, « cette notion, sorte de métaphore, s'avère très intéressante notamment de par son orientation vers l'anticipation et plus précisément vers l'attention portée aux éventuelles discontinuités et ruptures pouvant se produire dans l'environnement de l'entreprise » ... « l'intuition est déclenchée par une donnée qui aura été perçue et examinée avec attention. Cette information joue le rôle de stimulus inducteur, de déclic, d'une interrogation suivie de réflexion »

Lesca H. caractérise l'information du type signal faible de :

- *Fragmentaire ;*
- *Incertaine (faible fiabilité, utilité apparemment faible, ...) ;*
- *Ambigüe (signification faible) ;*
- *Subjective.*

Pour G. –J. March²⁰ : « Les organisations, tout comme les individus, collectent des potins, c'est-à-dire des informations qui n'ont pas de conséquences immédiates apparentes sur les décisions. Ces informations apparaissent donc sans valeur dans l'optique de la théorie de la décision, mais cette optique est trompeuse. Au lieu de considérer que l'organisation cherche des informations dans le but de choisir entre des options, selon ses préférences préalables, on peut considérer qu'elle sonde son environnement, pour y découvrir des surprises (ou être rassurée par leur absence). Ces surprises peuvent être de nouvelles options ou préférences possibles, ou encore des changements significatifs dans le monde. Les processus sont plus inductifs que déductifs. Et l'analyse est plus une analyse exploratoire des données qu'une estimation des paramètres inconnus ou qu'une vérification des hypothèses »

¹⁸ Ansoff (I), Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 1975.

¹⁹ Lesca (H), Veille stratégique - *La méthode L.E.* SCAnning, EMS, 2003

²⁰ March (J. G.), Décisions et organisations, Les éditions d'organisation, 1988.

Sachant pertinemment que la finalité de la veille stratégique est l'anticipation, alors l'information du type signal faible prend toute sa dimension. Cependant, ce genre d'informations spécifiques ne peut faire l'objet d'une demande au préalable, mais le fruit d'un déclic, d'une intuition et du flair de chaque membre de l'organisation, et dans ce cas, la compétence et l'intelligence collective sont de mise.

2.2 Collecter l'information

En fonction de ce cahier des charges par lequel les besoins d'informations sont clairement exprimés, il s'agit d'identifier les sources d'informations les plus pertinentes.

Les sources d'informations sont de deux types :

***Les sources formelles** : représentent les sources où il existe un support papier, filmographique, informatique : presse, livres, revues, Internet, banques de données, films, ...*

***Les sources informelles** : toutes celles qui n'appartiennent pas à la première catégorie et qui nécessitent généralement des actions de terrain (fournisseurs, sous-traitants, congrès, comités, ...).*

Un panorama des sources formelles et informelles est présenté dans les tableaux suivants.

	Sources	Avantages	Inconvénients
Formelles	Presse	<ul style="list-style-type: none"> - Publique - Bon marché - Information exhaustive - Sources innombrables 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de sélection pertinente - Info publiée obsolète - Information enjolivée
	Livres	<ul style="list-style-type: none"> - Synthèse d'un maximum d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreux titres - Information obsolète
	Autres médias	<ul style="list-style-type: none"> - Peu intéressant 	
	Banques de données	<ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité et accès facile - Faible coût 	<ul style="list-style-type: none"> - Information rarement nouvelle - Méthodol. de recherche difficile - Peu de documents originaux
	Brevets	<ul style="list-style-type: none"> - 80% des informations techniques se trouvent dans les brevets 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôt de brevets intervient tard - Compréhension difficile - Langues étrangères - Certains secteurs non couverts
	Sources d'inform. légales	<ul style="list-style-type: none"> - Facile d'accès 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations de caractère limité
	Études prestataires	<ul style="list-style-type: none"> - Information de qualité traitée 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût important

Source : I.E.S, *les systèmes d'informations au cœur de la démarche*, Cigref, 2003

Tableau 4 : *Un panorama des sources formelles*

	Sources	Avantages	Inconvénients
Informelles	Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> - Communication com. et fin. - Journée portes ouvertes - Par leur presse interne 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'accès
	Fournisseurs et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> - Sources d'information Intéressante 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs des concurrents
	Missions et voyages d'étude	<ul style="list-style-type: none"> - Sources extrêmement riche 	<ul style="list-style-type: none"> - Onéreuses
	Expositions, salons	<ul style="list-style-type: none"> - Source importante 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande une préparation
	Colloques, congrès	<ul style="list-style-type: none"> - Pour développer son réseau 	
	Étudiants, stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Source très intéressante 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes déontologiques
	Candidats à l'embauche	<ul style="list-style-type: none"> - Renseignement de premier choix 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes déontologiques
	Comités divers	<ul style="list-style-type: none"> - Syndicats, comités de normalisation 	
	Sources internes	<ul style="list-style-type: none"> - 80% des informations s'y trouvent 	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver les bonnes informations

Source : I.E.S, *les systèmes d'informations au cœur de la démarche*, Cigref, 2003

Tableau 5 : *Un panorama des sources informelles*

Variée, d'origine diverse, l'information est extrêmement abondante, et l'organisation de la collecte est une véritable démarche que nous organisons en trois méthodes. Chaque méthode relève d'un métier spécifique et exige l'implication d'un ensemble d'acteurs de taille différente.

2.2.1 Veille documentaire

Une veille documentaire suppose sortir des activités classiques d'un centre de documentation (acquisition, classement, prêt, ...) pour surveiller en permanence des sources d'informations pertinentes.

Faire de la veille documentaire, c'est traquer l'information sur la presse nationale, les revues et magazines nationales et étrangères, les ouvrages, ...

Aussi, s'abonner à tous les organismes et institutions source d'informations, comme l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), l'Office National des Statistiques (ONS), le Centre National d'Informations Statistiques des douanes (CNIS), ... relève d'une veille documentaire .

La désignation d'un chef de projet veille stratégique pour piloter le processus est incontournable. Aussi, une veille documentaire qui puise ses informations des sources suivantes :

Presse : *Liberté, El Watan, Le Matin, Le Quotidien d'Oran, Horizons,*

Revue & Magazines : *GPL Actualités (Trimestrielle), Pétrostratégies (Hebdomadaire), Pétrole & Gaz Informations (Bimestrielle), Petroleum Intelligence Weekly (Hebdomadaire), etc.*

Pour développer davantage cette activité, il est impératif d'impliquer les centres de documentation pour d'une part, fédérer les énergies, et d'autre part, spécialiser un lecteur par document (journal, revue, etc.).

Pourquoi cette spécialisation documentaire ?

Spécialiser un lecteur ou un veilleur par document répond à cette exigence de nouer des contacts avec des experts (spécialiste, journaliste, reporter, ...) pour développer et consolider des relations avec eux, en vue de constituer un réseau d'expert externe (cf. 2.3).

Evidemment, la maîtrise des langues et la capacité d'analyse et de synthèse seront les compétences clés du personnel versé dans cette activité de veille.

2.2.2 Veille internet

La naissance d'internet a eu un impact considérable sur la pratique de la veille. Aujourd'hui, toutes les sources convergent progressivement vers Internet et indéniablement, le web est en train de devenir la principale source pour collecter l'information.

Cependant, des difficultés apparaissent et des obstacles demeurent :

- *L'information est souvent difficilement accessible ;*
- *L'information est abondante ;*
- *L'information se renouvelle sans cesse ;*
- *L'information n'est pas toujours fiable.*

Aussi, le web peut être un redoutable espace de désinformation, même à l'encontre de l'entreprise.

La capacité d'extraire l'information utile du bruit de fond demande un savoir faire, voire des outils particuliers pour automatiser les recherches et structurer les résultats.

- **Taille du web : 1 000 000 000 de documents**
- **Faible niveau d'indexation des documents**
- **Absence de réglementation**
- **Problèmes de sécurité (paiement) et de fraude (copie, modif., ...)**
- **Internet invisible : la plupart des ressources et des bases de données sur le web (75-80%) ne sont ni indexées, ni accessibles par les moteurs de recherche conventionnels.**

Source : Intelligence Economique, un guide pour débutants et praticiens²¹

Tableau 6 : Les chiffres clés du web – Juillet 2002

La manière la plus simple de rechercher de l'information sur le web est d'utiliser des outils classiques comme les moteurs et les annuaires.

*Néanmoins, ces outils classiques ne balaient qu'une partie de la toile. **Le web invisible**, inaccessible à ces moteurs de recherche, propose une multitude de bases de données gratuites ou payantes, des études, etc..*

D'autres sources d'informations peuvent être très utiles pour l'entreprise, comme les forums de discussion, les listes de diffusion,

Aujourd'hui, des outils permettent de balayer les zones les plus inaccessibles du web et comprennent de nombreuses fonctionnalités :

- *les moteurs dernière génération : D'après une étude réalisée récemment par le journal du net²² sur l'état actuel du marché, nous pouvons distinguer cinq catégories de moteurs : les moteurs de recherche sémantiques, statistiques, multidimensionnels, les assistants de requêtes et les moteurs de recherche intégrés ;*
- *Les agents intelligents : D'après l'Afnor : « L'agent intelligent est un objet utilisant les techniques de l'intelligence artificielle. Il adapte son comportement à son environnement et en mémorisant ses expériences, se comporte comme un sous-système capable d'apprentissage. Il enrichit le système qui l'utilise en ajoutant, au cours du temps, des fonctions automatiques de traitement, de contrôle, de mémorisation ou de transfert d'information ».*

²¹ Ce guide est le fruit de partenariat entre les membres (Madrid, Lorraine, West Midlands et Toscane) du programme CETISME (Cooperation to promote economic and technological intelligence in small and medium-sized enterprise)

²² www.journaldunet.com

Egalement, des outils de cartographie ont vu le jour. Ces outils établissent des cartes visuelles des informations par thème.

Le tableau ci-après illustre l'étendue des outils de veille internet.

Les annuaires	
Web	<ul style="list-style-type: none"> - Yahoo : www.yahoo.com - Excite : www.excite.com - Looksmart : www.looksmart.com - Go Infoseek : www.go.com - Open Directory: www.dmoz.org - Snap: www.snap.com - Magellan: www.mckinley.com - About: www.about.com - Voilà : www.voilà.fr - Nomade : www.nomade.fr
Forums de discussion	<ul style="list-style-type: none"> - Liszt: www.liszt.com/news/ - Tile.net : tile.net/news/listed.html - Deja: www.deja.com/home_bg.shtml
Liste de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Liszt : www.liszt.com/ - Tile.net : tile.net/lists/alphabeticady.html - Listes françaises: www.cru.fr/listes
Les moteurs	
Web	<ul style="list-style-type: none"> - Altavista : altavista.digital.com - Excite : www.excite.com - Infoseek : www.infoseek.com - Lycos: www.lycos.com - WebCrawler: www.webcrawler.com - Google: www.google.com - Lokace: www.lokace.com (français) - Voilà : www.voilà.com (français)
Newsgroups Mailing lists Web forums	<ul style="list-style-type: none"> - Tile.Net : tile.net/ - Liszt: www.liszt.com (mailing lists) - www.liszt.com/news/ (newsgroups)
Adresses e-mail	<ul style="list-style-type: none"> - Who Where: www.whowhere.com - People: www.people.yahoo.com - Internet Adress Finder: www.iaf.net
Les métamoteurs	
Web	<ul style="list-style-type: none"> - MetaCrawler: www.metacrawler.com - Profusion: www.profusion.com - MetaFind : www.metafind.com - SavvySearch: www.savvysearch.com - Use-it: www.kamus.it/useadvfr.htm - Dogpile: www.dogplie.com - Supersearch: www.robtex.com/search/query.htm

...

Les moteurs dernière génération	
Moteurs sémantiques généralistes	- Hummingbird (EIP), Verity (Portal One ou K2 Enterprise), Arisem (OpenPortal4U), Sinequa (Intuition), Convera (RetrievalWare), Inktomi (Inktomi Search)
Moteurs sémantiques généralistes / Web	- Atomz (Atomz)
Moteurs de recherche statistiques	- TripleHop (Matchpoint), Autonomy (KnowledgeServer)
Moteurs de recherche multidimensionnels	- Intranet (Intranet2000)
Les assistants de requêtes	- Lexiquest (Lexiquest), Albert (Albert Meaning Interpreter (AMI)), Alogic (Alcalimm), Auracom (Auraweb)
Moteurs de recherche intégrés	- Mediapps (Net.Portal), Opentext (Livelink), Microsoft (Sharepoint Portal Server)
Les agents intelligents	
Agents de recherche	
Personnalisable par secteur d'activité	- Webseeker
Veille, filtrage et archivage	- Bullseye, Netattachepro
Analyse linguistique	- Digout4U
Analyse des résultats	- SemioMap, Umap
Agents pour la veille	
Pull	- Teleport Pro, Web Whacker, Nearsite
Push	- My NewsPage, Pointcast

Source : I.E.S, *les systèmes d'informations au cœur de la démarche*, Cigref, 2003

Tableau 7 : *Internet et ses outils*

Témoignage d'un expert de Renault, membre du Cigref²³, sur l'utilité des outils pour une veille internet :

« De tels outils se révèlent très efficaces s'ils sont correctement paramétrés. Par exemple, pour évaluer le positionnement de nos véhicules, des agents balayent le web et calculent le nombre de fois où le nom d'une de nos voitures est lié à un terme ou un domaine prédéfini. Nous pouvons ainsi estimer son positionnement sur le marché en fonction du nombre de fois où elle est associée à un modèle concurrent. Même chose pour l'insatisfaction des clients sur un aspect particulier de la voiture ».

Concernant le projet de veille stratégique à NAFTAL entamé avec une veille documentaire, le besoin s'est fait sentir pour élargir les sources d'informations. il a été entamé, comme deuxième étape, une veille internet d'amateurs à défaut de moyens matériels (disponibilité permanente d'internet, matériels informatiques, utilitaires software, ...) et de maîtrise des techniques.

Toutefois, les actions suivantes ont été réalisées par l'équipe, à savoir :

- Etablissement d'un répertoire de sites web, par domaine, en rapport avec nos activités (Book mark), comme :

- *Le bookmark Bitumes :*
<http://www.total.fr>
<http://www.bitumes.shell.fr/>
<http://www.bitumar.com/fr/produits.htm>
- *Le bookmark G.P.L :*
www.gepel.fr
www.cfbp.fr
<http://www.totalgaz.fr>
- *Le bookmark Lubrifiants :*
www.lubrifiants.elf.com
www.bp-france.fr/petrole_rob/lubrifiants.htm
<http://www.lubmarine.com/>

²³ op. cit.

- *Abonnement gratuit auprès des éditeurs pour recevoir des newsletters et des alertes ;*
- *Aspiration de sites importants, pour une exploitation off line.*

Le développement de la veille internet à NAFTAL est tributaire d'acquisition d'outils appropriés tout en développant les compétences du personnel versé dans cette activité, à savoir les techniques de recherche d'informations sur internet.

2.2.3 Veille terrain

La recherche d'informations dite « terrain » doit être le rôle de chacun au sein de l'entreprise, elle induit une sensibilisation collective sur ce réflexe à avoir.

Toutefois, certaines personnes plus que d'autres doivent jouer le rôle de « Trackers », c'est des personnes qui vont traquer l'information sur le terrain.

Ce « Tracker » est un véritable agent de renseignement économique, capable de gérer et développer un réseau personnel composé de membres interne et surtout externe à l'entreprise (représentant d'association professionnelle, para professionnelle, fournisseur, ancien retraité).

Une entreprise qui pratique la veille terrain, organise et prépare ses visites aux foires, salons et expositions qui peuvent se révéler extrêmement riche en terme d'informations. Combien de fois nous avons constaté de visu ces chinois et japonais arrivant dans les salons avec leurs appareils photo et caméscopes, et qui ressortent les bras chargés de documentation.

A NAFTAL, ce « Tracker » peut être un chef de secteur, un commercial, un acheteur démarcheur ou un cadre qui a le sens de la communication, formé aux techniques d'enquête et de renseignement, et actuellement l'entreprise envisage cette logique pour déployer cette veille terrain à NAFTAL.

En somme, la veille terrain concerne tous les membres de l'organisation, c'est un état d'esprit orienté vers l'extérieur où chaque membre doit participer à la collecte des informations sur l'environnement de la société.

Par quels outils collecter l'information du type « terrain » ?

A utiliser deux supports pour faciliter la collecte de cette information.

Il s'agit de :

- *La fiche de collecte d'information (FCI) : Ce support sert à formaliser et remonter l'information précise, claire et objective. Un modèle conçu par notre équipe est joint en annexe 2.*
- *Le rapport d'étonnement (RE) : C'est un formulaire préformaté utilisé pour rendre compte d'une information du type signal faible.*

La rédaction de ce type de document, généralement réservée aux veilleurs institutionnels et experts, sera encouragée auprès de tous les salariés ayant une réelle valeur ajoutée. L'expérience montre que nombreuses sont les personnes qui possèdent, parce qu'elles les ont vues, lues ou entendues, des informations intéressantes, mais qui ne les diffusent jamais. La crainte du ridicule, la méconnaissance de l'intérêt que celles-ci peuvent représenter, ou alors un manque de culture de partage collectif peut priver l'entreprise d'informations pertinentes. Une sensibilisation est par conséquent nécessaire. Ce rapport d'étonnement doit permettre à chacun, rapidement, de manière synthétique, de livrer des informations qui seront peut-être essentielles à l'entreprise. Un modèle développé par Intellecto est joint en annexe 3.

« Des groupes comme L'Oréal ou Aérospatiale demandent aux chercheurs en déplacement de remplir des rapports d'étonnement relatant tout ce qui les a surpris. Ainsi chez Aérospatiale, les projets technologiques concurrents sont l'objet d'un reverse engineering : les chercheurs reconstituent pièce par pièce les plans concurrents pour en estimer le risque »²⁴.

²⁴ Pateyron E., *La veille stratégique*, Economica, 1998.

2.3 Analyser l'information

L'information utile arrive rarement sous la forme souhaitée qui permettrait aux décideurs de s'en servir immédiatement. Les informations recueillies sont souvent fragmentaires. C'est l'intelligence humaine et l'expérience qui vont permettre de leur donner du sens, dans une approche anticipative.

L'information avant d'être analysée, doit être traitée (tri, dédoublement, recoupement, classement) par les veilleurs institutionnels (cf. 2.5). La phase de traitement a aussi pour objectif de trouver des réponses aux questions posées par les opérationnels, et mettre à la disposition des analystes l'ensemble des informations collectées. La phase de traitement permet également d'évaluer les sources d'informations, en mettant en exergue les plus fiables et les plus pertinentes.

Qui sont ces analystes de l'information ?

a- Un réseau de compétence interne :

La veille stratégique est une démarche collective et la valorisation des compétences internes de l'entreprise est capitale. Intégrer un projet de knowledge management à cette démarche ne peut que garantir davantage sa réussite.

« Le groupe Italcementi/Ciments Français organise et gère de nombreux réseaux de spécialistes, d'un même métier, dans ses nombreuses filiales dans le monde. Il y a par exemple le réseau des directeurs techniques, les réseaux des directeurs d'usines, le réseau des responsables de la maintenance, des formateurs techniques, etc. »²⁵.

b- Un réseau d'expert externe :

Certaines réponses ne peuvent être obtenues qu'en utilisant des réseaux relationnels (cf. 2.2.1) et une entreprise qui cherche à maîtriser l'information doit parfaitement structurer ce type de relations avec l'extérieur. Ces partenaires représentent un enjeu pour la collecte et l'analyse de l'information.

²⁵ B. Martinet et Y.-M. Marti, L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Les éditions d'organisation, 2002

Ce vivier de compétences internes et d'experts externes que doit manager le veilleur institutionnel, est le cœur de la veille stratégique. C'est par les connaissances explicites et tacites des membres de ce réseau qu'on pourra créer de la valeur à l'information brute et lui donner du sens, et surtout anticiper l'avenir pour permettre à l'entreprise d'agir sur son environnement.

« Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir »,
Henri Fayol

A NAFTAL, il est projeté de constituer en premier lieu, un réseau de compétences spécialisés par domaine d'activité (G.P.L, Lubrifiants, ...) pour l'élargir ensuite à un réseau d'experts externes (consultants, journalistes, spécialiste dans le secteur, ...).

Quant aux outils de traitement et d'analyse de l'information, aujourd'hui plusieurs outils sont disponibles selon le type d'analyse (sémantique, scientométrique, ...) et ce travail de recherche n'a pas pour objet de traiter de ce large domaine.

2.4 Diffuser l'information

« L'information ne devient utile et stratégique que lorsqu'elle parvient aux bons destinataires, au bon moment et sous une forme pertinente » Amiral Pierre Lacoste²⁶.

« Trop d'information tue l'information ». Afin que l'information distribuée soit exploitable, il est souhaitable de fournir aux utilisateurs, notamment les décideurs, une information précise et soigneusement sélectionnée.

La plupart des dirigeants, de par leurs fonctions au sein de l'entreprise, n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à une lecture exhaustive des informations qu'ils reçoivent. De ce fait, il faut leur distribuer une information concise avec un taux de pertinence élevé.

²⁶ Ancien patron des services secrets français (DGSE) de 1982 à 1985.

NAFTAL doit envisager, *une manière parmi d'autres, d'organiser cette diffusion à travers les supports suivants :*

- *Alertes, pour transmettre occasionnellement l'information urgente, sensible et stratégique ;*
- *Bulletin de veille, une publication hebdomadaire qui reprend l'actualité en bref ;*
- *Rapport de veille, un document de synthèse traitant d'un thème ou d'un acteur et diffusé sur demande.*

Evidement, l'information restituée doit répondre aux besoins exprimés par nos clients internes, tel que décrit plus haut (cf. 2.1).

*La diffusion de l'information sera assurée par les veilleurs institutionnels, et selon différentes formes : papier, messagerie, intranet, **informel**,*

Actuellement à NAFTAL, il est publié hebdomadairement sur le portail intranet de l'entreprise l'Info-Veille Stratégique (I.V.S) en diffusion générale, produit qui commence à prendre de l'ampleur au sein de l'organisation. Le bulletin de veille est aussi une autre publication à diffusion restreinte pour le top management, via la messagerie électronique (Outlook).

A titre d'illustration, il a été collecté une information stratégique (par rapport à des objectifs) sur un appel à manifestation d'intérêt, pour l'acquisition de 35 % du capital de S.N.D.P²⁷, lancé par les autorités tunisiennes. L'information a été diffusé via une alerte à la direction générale et un chargé de mission a été dépêché en Tunisie aussitôt.

²⁷ Société nationale de distribution de pétrole

2.5 Les veilleurs institutionnels, les administrateurs du processus

Le processus de veille stratégique que NAFTAL doit déployer, sera dirigé par les acteurs suivants, qualifiés de veilleurs institutionnels :

- *Le pilote du processus, le coordonnateur du dispositif global au sein de NAFTAL ;*
- *L'animateur de veille, le coordonnateur de l'activité veille dans une branche d'activité, une direction exécutive ou une direction centrale ;*
- *Le correspondant de veille, le coordonnateur de l'activité veille dans toute structure fonctionnelle ou opérationnelle (direction, district, centre, dépôt, ...) ;*
- *Le réseau de compétence spécialisé, constitué pour l'analyse de l'information dans son domaine (G.P.L, carburants, ...).*

Ces veilleurs institutionnels auront pour missions :

Le pilote du processus :

- *Communiquer au sein de la société sur la création du processus et les enjeux de l'activité de veille pour insuffler l'esprit de vigilance au sein de l'organisation ;*
- *Assurer le bon fonctionnement et le développement du processus en veillant à répondre aux attentes de ses clients internes ;*
- *Animer et motiver la communauté globale de veille ;*
- *Développer la compétence interne (notamment de ces co-équipiers) dans ce nouveau domaine ;*
- *Concevoir et diffuser des supports pour familiariser les membres de l'entreprise avec les concepts clés de la veille stratégique (vade mecum, catalogue des sources d'informations, ...) ;*

- *Définir des indicateurs pour mesurer la performance du processus ;*
- *Veiller à la formation de tous les acteurs intervenant dans le processus.*

L'animateur de veille :

- *Communiquer au sein de sa structure sur les enjeux de l'activité de veille pour insuffler l'esprit de vigilance au sein de l'organisation ;*
- *Assurer le bon fonctionnement et le développement du processus en veillant à répondre aux attentes de ses clients internes ;*
- *Animer et motiver la communauté de veille relevant de son activité ;*
- *Développer les compétences des correspondants de veille constituant son réseau ;*
- *Diffuser les supports pour familiariser le collectif de l'entreprise avec les concepts clés de la veille stratégique (vade mecum, catalogue des sources d'informations, ...) ;*
- *Communiquer les besoins d'informations aux correspondants de veille ;*
- *Assurer la diffusion des informations brutes et élaborées ;*
- *Veiller à la formation de tous les acteurs intervenant dans le processus.*

Le correspondant de veille :

- *Sensibiliser tout le personnel sur les enjeux de l'activité de veille pour insuffler l'esprit de vigilance au sein de l'organisation ;*
- *Assurer la collecte de l'information, notamment l'information dite « terrain » selon les besoins exprimés ;*
- *Assurer la diffusion des informations brutes collectées ;*
- *Proposer des actions d'amélioration pour la pratique de la veille.*

Le réseau de compétence spécialisé :

Pour chaque domaine d'activité stratégique (G.P.L, Carburants, Lubrifiants, ...) ou chaque activité fonctionnelle (Marketing, Finances, ...) doit disposer d'un réseau de compétence spécialisé pour :

- *Traiter et analyser toutes les informations collectées par les correspondants de veille pour dégager des informations élaborées à forte valeur ajoutée ;*
- *Anticiper l'évolution de l'environnement dans son domaine de compétence ;*
- *Prévoir les actions futures des acteurs intervenant dans le secteur de l'entreprise ;*
- *Dégager des axes de réflexion et des problématiques ;*
- *Réorienter la recherche d'informations par de nouveaux questionnements ;*
- *Recommander des plans d'actions.*

S'agissant d'une nouvelle activité au sein de l'organisation, les acteurs désignés devront cumuler cette activité à leurs fonctions, en perspective de créer des postes de travail dédiés à la veille.

2.6 Les N.T.I.C²⁸, vers une solution globale de veille stratégique

Bâtir ou acquérir une plateforme globale qui puisse non seulement couvrir toutes les activités de l'entreprise mais également s'adapter aux besoins de chacun, est la solution idéale que nous devons atteindre.

Le marché des éditeurs de solutions de veille stratégique : Agent Ware (Autonomy), Verity (Search), OpenPortal4U (Arisem), Viginov Logic (Arist), Digimind Evolution (DIGIMIND),

²⁸ op. cit

La solution DIGIMIND Evolution proposée par l'éditeur grenoblois, en activité depuis 1998, semble disposer d'une architecture et de fonctionnalités très avancées, à savoir :

Un affichage du dispositif de veille

- *Une prise de conscience collective, chacun comprenant les enjeux de sa contribution au dispositif ;*
- *Porte à la connaissance de tous les thèmes non confidentiels de veille et leur actualisation ;*
- *Donne une identification des acteurs et de leur rôle en matière de projets et de gestion de l'information.*

Un partage de l'information

- *Améliorer la circulation en offrant la possibilité d'assurer un feedback ;*
- *Créer des flux plutôt que des stocks d'informations vers des destinataires susceptibles d'en tirer profit ;*
- *Favoriser la participation du plus grand nombre, avec possibilité de communication descendante, montante et transversale ;*
- *Retenir des formats de diffusion ou de mémorisation adaptés à chaque type d'information et de destinataire ;*
- *Avoir une traçabilité des demandes d'informations et des réponses.*

Interface personnalisée

- *Personnalisation de l'interface (info du jour, par thème, moteur de recherche..) accès rapide à l'information.*

Collecte plus précise et ciblée

- *Moteur de recherche texte brut dans les informations collectées, sur internet, indexation, web invisible... ;*
- *Remontée rapide des sources informelles (clients, fournisseurs, commerciaux, réseaux personnels...) via certains outils (assistants numériques, courrier électronique, téléphone mobile, internet...);*
- *Création d'annuaires de liens internet pour l'ensemble des membres d'un réseau.*

Traitement, analyse, stockage

- *Représentation graphique des informations, le croisement confirme ou infirme les rumeurs, suscite les questions, affine la perception des décideurs ;*
- *Archivage spécifique des informations utiles aux décideurs en fonction de leur durée de vie (validité).*

Diffusion

- *Possibilité de générer des rapports à la demande pour les décideurs ;*
- *Groupe de discussion avec droits d'accès échange et partage de l'information ; chacun profite des informations récoltées par les autres ;*
- *Possibilité de push SMS pour les membres du réseau.*

Pilotage plus pointu, feed-back

- *Pilotage en temps réel de l'activité de veille, grâce à des tableaux de bords contrôle et réorientation en fonction des objectifs ;*
- *Profiling des utilisateurs en fonction des thèmes consultés adéquation entre informations collectées et informations consultées ; correspondre aux besoins des utilisateurs.*

Le cas de TOTAL :

Un groupe pétrolier comme Total figure parmi les précurseurs français dans ce type de projet. Comme le précise Christophe Binot²⁹ dans l'étude publiée par le Cigref³⁰, « la mise en place d'une démarche de veille stratégique doit s'accompagner d'une cohérence dans l'architecture des systèmes d'information. Ainsi, pour compléter la création de groupes projets, les actions de sensibilisation, la désignation d'experts et le recrutement de spécialistes de veille stratégique, un certain nombre d'outils furent mis en place pour transformer les systèmes d'information existants :

- Veille terrain : VSTRAT de Digimind ;*
- Portail d'information métiers : Sagewave ;*
- Veille internet / intranet : Watch4U d'Arsem.*

Cette architecture fédère l'ensemble des informations du groupe : concurrentielles, environnementales, connaissances et savoir-faire, compétences internes, commerciales et marketing ».

2.7 Un pré diagnostic de la pratique de la veille à NAFTAL

Pour envisager le déploiement effectif du processus selon le modèle proposé, nous avons lancé une enquête préliminaire sur la question comme un pré diagnostic sur la pratique de la veille à NAFTAL. Un questionnaire, joint en annexe 4, a été élaboré, et structuré en quatre parties (informations personnelles, pratiques, organisation du processus, contraintes et suggestions).

Nous avons exploité 59 questionnaires sur 67 reçus, pour 129 distribués.

Dans ce qui suit, nous vous présentons les résultats de cette enquête et aux constats suivants :

²⁹ Responsable du département Gestion et valorisation de l'information (Total)

³⁰ op. cit.

Une connaissance du concept

76 % de la population déclare avoir des notions sur le concept, un bon indice pour la conduite d'une campagne de sensibilisation.

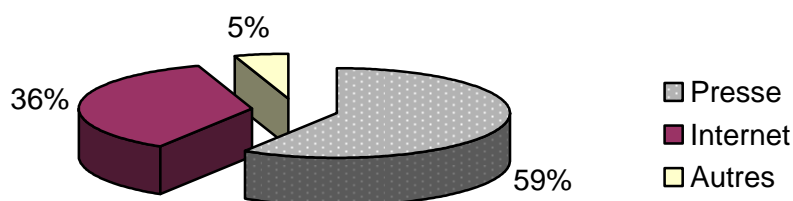
La veille stratégique n'est pas opérationnelle

70 % des personnes questionnées confirment qu'il n'existe pas de cellule ou d'animateurs de veille au sein de leur structure.

La collecte de l'information est beaucoup plus occasionnelle que permanente

50 % des membres collecte l'information occasionnellement.

La collecte des informations dans les salons, foires et expositions n'est pas organisée, alors que la presse et internet sont les principales sources d'informations de nos interlocuteurs



S c h é m a 4 : Les sources informelles peu utilisées à NAFTAL

L'information est analysée presque individuellement

60 % des membres questionnés affirment qu'ils analysent l'information de manière individuelle.

Le personnel aspire au travail collectif

76 % de la population désire intégrer un réseau interne pour l'analyse de l'information

NAFTAL ne fait pas appel aux experts externes

93 % des questionnaires exploités révèlent que l'entreprise fait rarement appel à l'expertise externe.

Les nouvelles technologies peu utilisées

65 % des membres diffusent l'information par courrier ou rapports.

Une contrainte d'ordre culturel à ne pas sous estimer pour le déploiement de la veille stratégique à NAFTAL

Dans une question sur les éventuelles contraintes qui peuvent entraver le déploiement de la veille stratégique à NAFTAL, les réponses étaient comme suit :

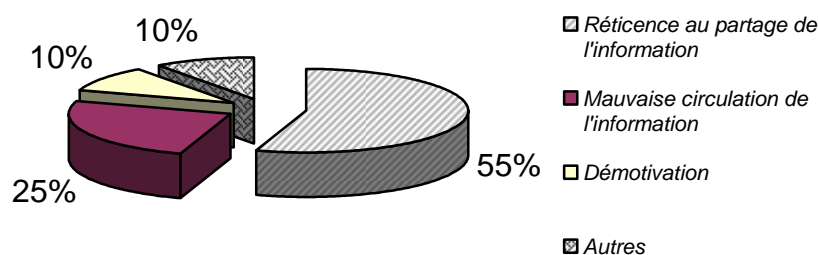


Schéma 5 : La communication et la motivation, des leviers à considérer

Le personnel veut se former dans le domaine

83 % de la population questionnée exige une formation par un organisme externe.

En résumé, la veille stratégique est un processus organisé en 3 étapes successives de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information, qui obéit à une méthodologie notamment dans la collecte de l'information. L'analyse de cette information, la seconde étape du processus représente le cœur de la veille stratégique de par son orientation vers l'anticipation, alors que la diffusion de l'information doit être personnalisée selon les besoins exprimés au préalable.

Les résultats de l'enquête de notre pré diagnostic révèlent que la veille stratégique n'est pas opérationnelle à NAFTAL, dans le sens de la méthodologie que nous avons préconisée, elle est beaucoup plus informelle, occasionnelle et individuelle.

Les réseaux de compétence interne et d'expert externe, sont la ressource stratégique du processus, en restituant de l'information à forte valeur ajoutée. Paradoxalement, à NAFTAL l'information est analysée presque individuellement et il n'est pas fait appel à l'expertise externe.

La désignation des administrateurs du processus, que nous avons qualifiés de veilleurs institutionnels (pilote, animateurs et correspondants), est le gage du déploiement de la veille stratégique à NAFTAL, à condition d'opter pour un management participatif en direction de cette communauté.

Les principaux axes sur lesquels on doit s'appuyer pour diriger cette communauté de veilleurs institutionnels, suivis d'une multitude de préoccupations que nous soulevons, feront l'objet du troisième chapitre.

Chapitre 3

Le management de la communauté des veilleurs institutionnels

« Les personnes sont la ressource stratégique clé »

Charles-Henri Besseyre

*L*a veille stratégique est un véritable investissement immatériel et de nature culturelle, et sa mise en œuvre dans une organisation est un véritable challenge. C'est pourquoi le management de la ressource humaine, dans une telle démarche, prend toute sa dimension.

Trois points, que nous qualifions de facteurs clés de succès (F.C.S), seront les principaux leviers pour manager cette communauté de veilleurs institutionnels. Il s'agit de la formation, le travail en équipe et la communication interne.

Cependant, si on doit animer et manager cette communauté, ne devra-t-on pas partager la même vision sur la veille stratégique à déployer à NAFTAL ?

3.1 Notre vision

Les travaux de recherche approfondie menés sur la veille stratégique et l'apprentissage par la pratique, conjugués à notre bonne connaissance de l'organisation nous ont permis de nous forger une vision pour le développement de cette activité à NAFTAL.

La veille stratégique que nous recommandons de mettre en place est **un véritable système de renseignement économique** qui permettra de savoir ce qu'on veut et quand on le souhaite, dans une approche anticipative. La veille stratégique qu'on doit atteindre est **un véritable système créateur de valeur** par la valorisation et la mobilisation de la compétence interne et l'expertise externe.

La veille stratégique doit être **un véritable levier pour atteindre les objectifs stratégiques**, en se questionnant en permanence sur l'avenir et la pérennité de l'entreprise.

Au vu des résultats probants de l'enquête, il paraît clairement que ce dispositif est un véritable moyen pour promouvoir le travail collectif à NAFTAL.

Si le projet parait très ambitieux pour les uns et utopique pour les autres, il demeure réalisable à condition que la vision soit partagée par tous les acteurs impliqués dans cette activité. C'est une mission de longue haleine qui requiert l'engagement et la mobilisation de tous les membres de l'organisation.

Ne dit-on pas que « le plus long voyage commence toujours par un petit pas »³¹ et le petit pas, c'est la vision que doivent partager toute l'équipe.

Pour cela, il faut s'appuyer sur les valeurs communes des membres, de leurs intérêts, espérances et rêves pour leur inspirer cette vision.

« ... inspirer les employés » Henry Mintzberg³²

3.2 La formation

S'agissant d'une nouvelle activité qu'on veut développer au sein de NAFTAL pour ne pas dire en Algérie, la formation de tous les acteurs intervenant dans le processus est capital pour sa réussite et sa maîtrise.

La formation va permettre à tous les membres de la communauté des veilleurs institutionnels d'approfondir leurs connaissances et de développer leurs compétences individuelle et collective, d'autant plus que l'ensemble du personnel désire se former dans le domaine selon les résultats de l'enquête.

Le programme de formation portera sur :

- Les techniques de recherche documentaire, en direction des veilleurs relevant des centres de documentation ;*
- Les techniques de recherche d'informations sur internet, en direction des veilleurs dédiés à cette activité ;*
- Les techniques d'enquête et de renseignement, principalement pour les correspondants de veille ;*

³¹ Proverbe chinois

³² Interview donnée par Henry Mintzberg, parue dans la Newsletter d'avril 2005 de l'efmd (www.efmd.org)

- *Les méthodes de traitement et d'analyse de l'information ;*
- *La maîtrise des outils intégrés de veille stratégique.*

Il faut encourager également l'autoformation par des outils appropriés à concevoir, comme :

- ***Le guide du veilleur** : Cet outil sera un moyen de former les nouveaux acteurs à la démarche veille, tout en montrant leurs rôles dans ce processus global.*
- ***Notre veille** : Ce support sera conçu pour former les acteurs sur les aspects de la veille à NAFTAL et l'organisation du processus.*

Aussi, il faut faire appel à des organismes des formations spécialisés dans le domaine, mais hélas, force est de constater qu'en Algérie il n'existe pas actuellement d'écoles ou instituts qui dispensent de formation dans ce domaine, alors que de plus en plus d'écoles européennes assurent des formations spécialisées dans la veille stratégique et l'intelligence économique, comme l'ESIEE³³ et l'Ecole de Guerre Economique (Paris).

3.3 Le travail en équipe

La constitution des réseaux pour la collecte et l'analyse de l'information est la condition sine qua non pour valoriser la veille stratégique, si les membres du réseau travaillent comme une véritable équipe engagée, pour devenir un puissant ensemble de performance collective.

Pour cela, il faut que le travail en équipe soit la philosophie de cette communauté de veilleurs institutionnels à l'effet de fédérer les énergies, en encourageant la collaboration et en construisant la confiance au sein de l'équipe.

³³ Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Electronique et Electrotechnique

Inspirer, encourager, déléguer, ... seront autant d'attitudes qu'on doit manifester en direction des membres de l'équipe pour les motiver et les impliquer davantage.

Evidement, pour motiver et impliquer les membres de l'équipe, on doit donner l'exemple en nous impliquant nous même, comme l'a bien souligné Henry Mintzberg³⁴: « ... le style impliquant. ... commencent par s'impliquer eux-mêmes. ... En plus, en s'impliquant eux-mêmes, ils impliquent leurs collaborateurs»

A ce titre, nous évoquerons une expérience pleine d'enseignements, vécue par un responsable 995, en qualité de chef de dépôt relais G.P.L à l'époque.

«Un mois d'août, à 14 heures par un temps de grandes chaleurs, un chauffeur accompagné de son convoyeur arrivèrent avec leur camion, chargé de bouteilles de gaz butane, chez un client mitoyen au dépôt où ils devaient décharger ces bouteilles. Ayant voulu assister ces employés, compte tenu des conditions climatiques difficiles, le responsable demanda au collectif d'aider leurs collègues, sans succès « c'est leur travail » ont-ils dit. Aussitôt, il se dirigea vers le camion et commença à décharger les bouteilles. 5 minutes après, d'autres collègues le rejoignirent et depuis la collaboration devint une règle ».

En gagnant la confiance, on assignera à chaque membre de l'équipe des missions challengeantes pour les pousser à leurs limites.

Pour illustrer davantage ces propos, on se réfère à la grille managériale proposée par Blake et Mouton³⁵, le style de direction (9,9) basé sur le management fondé sur le travail en équipe, qui se distingue par les caractéristiques suivantes :

- *Les résultats sont obtenus par des membres se sentant tous engagés ;*
- *L'interdépendance résultant de cet enjeu commun crée de la confiance et du respect.*

³⁴ Op. cit.

³⁵ Blake (R.-R.) et Mouton (J.-B.), Les deux dimensions du management, Traduction française, les éditions d'organisation, 1972

3.4 La communication

Si, comme l'affirme un sociologue, « communiquer c'est rendre commun », alors la communication va être sans doute la pierre angulaire et le cheval de bataille pour piloter ce processus.

La politique de communication interne sera axée sur deux volets :

3.4.1 Une communication en direction du personnel

Cette communication interne en direction de tous les employés de NAFTAL a pour finalité une sensibilisation sur les enjeux de l'information pour impliquer l'ensemble du collectif dans la collecte de l'information du terrain.

Parmi les moyens et outils qu'on peut utiliser pour atteindre cet objectif, on cite :

- *La conception d'un **Vade Mecum de veille** : C'est un guide pour sensibiliser les travailleurs aux enjeux de l'information, la pratique de la veille et la déontologie à respecter, comme il présente les principales références littéraires en la matière ;*
- *La conception d'une **brochure « The Target »** : Un document qui fournit une vision globale des besoins informationnels utiles aux différentes activités de NAFTAL ;*
- *Une large campagne d'information et de sensibilisation par l'organisation de regroupements régionaux ;*

A ce titre, il est souhaitable de solliciter le Président Directeur Général pour prononcer un discours, en direction de tous les employés de NAFTAL pour les sensibiliser sur les enjeux de l'information, en les invitant à contribuer et s'impliquer, notamment dans la collecte de l'information.

- *La rédaction de lettres de remerciement, à la signature du Président Directeur Général, pour tout travailleur ayant collecté des informations importantes pour l'entreprise.*

3.4.2 Une communication en direction des veilleurs institutionnels

La communication interne envers ces veilleurs, qui auront non seulement à déployer un nouveau dispositif mais également à conduire un véritable changement dans la mentalité et les attitudes du collectif, se différencie et se distingue nettement par rapport à la communication réservée au collectif global, notamment par :

- *La personnalisation de la relation avec les animateurs et les correspondants par une écoute active et en s'évertuant à répondre à leurs attentes (formation, information, ...)* ;

Adapter les messages, vocabulaire, et explications en fonction des interlocuteurs en s'assurant que l'information est bien comprise.

- *L'organisation d'un cadre de concertation et l'instauration d'un véritable dialogue ;*

Demander et encourager les co-équipiers à s'exprimer, à poser des questions, à donner leur avis.

- *L'élaboration d'une charte de valeurs qui servira de référentiel en cultivant le sentiment d'appartenance à cette communauté ;*

Esquisse d'une charte de valeurs :

- *Prendre l'initiative ;*
- *Respecter la déontologie ;*
- *Informers mes co-équipiers ;*
- *Rechercher l'amélioration continue ;*
- *...*
- *Une forte considération des dimensions humaines ;*

Il est impératif de manifester toujours du respect, de la considération, de la sincérité et de l'estime envers ses interlocuteurs.

*Il est fortement recommandé d'utiliser toutes les méthodes d'usage modernes et tous les moyens nécessaires : réunions (**encourager l'informel**), contact direct, e-mail, Intranet, vidéoconférence,*

Un avis d'expert du Cigref³⁶ sur les rencontres informelles :

« Le contact physique est essentiel, il permet de discuter, de faire émerger les idées et de rebondir sur d'autres sujets. Le croisement des différentes informations amènent de nouvelles questions et ainsi de suite. Le groupe l'Oréal, par exemple, a mis en place dans tous ses centres des - salles de confrontation - lien ou chacun peut donner son avis, faire part de son désaccord ».

Pour soutenir cette communication, il faut projeter de réaliser des supports documentaires, à titre d'exemple :

- **Le réseau des veilleurs** : Le principal objectif de cet outil est de susciter la culture des réseaux au sein de la communauté en mettant en exergue l'apport de chaque membre du réseau.
- **Le monde de la veille** : C'est un bulletin d'information pour toute la communauté sur le développement de l'activité veille à NAFTAL, l'évolution des pratiques et des outils,

Aussi, réfléchir à créer un forum de discussion sur le portail intranet de l'entreprise réservé à cette communauté de veilleurs pour faciliter l'échange et promouvoir la collaboration.

Par ailleurs, l'organisation de rencontres et des regroupements de la communauté pour faire le point sur les avancées réalisées, soulever les contraintes et poser des problématiques relatives à l'activité.

La communication étant un domaine où l'innovation et la créativité sont illimitées, développer d'autres techniques originales pour promouvoir davantage cette communication.

³⁶ Op. cit.

Même si l'approche du management de ce processus est adéquate, le déploiement sur le terrain du dispositif sera exposé tant à l'échec et tant au succès.

A l'échec, on doit tirer profit par l'apprentissage tout en décelant de nouvelles idées, de nouvelles opportunités et ouvrir d'autres horizons.

« Les plus gros progrès, les meilleurs idées, je les ai puisés dans l'échec ! » Aimé Jacquet³⁷

Au succès, on doit reconnaître les contributions individuelles de chacun dans la réussite du projet de l'équipe.

« Remettre en question le statu quo, en recherchant l'amélioration continue par l'innovation » tel sera le slogan fédérateur.

On ne peut conclure ce modeste travail, sur le déploiement de la veille stratégique à NAFTAL, sans soulever des préoccupations capitales qui risquent d'entraver le déploiement de ce dispositif.

3.5 Nos préoccupations !

3.5.1 Le soutien de la direction générale

Dans leur ouvrage « du renseignement à l'intelligence économique », Besson (B.) et Possin (J.-C) estiment que sans l'engagement et le soutien de la direction générale, toute tentative de mise en place d'un dispositif de veille stratégique est vouée à l'échec, et nous citons « De la volonté du chef d'entreprise naîtront les instruments qui permettront à l'intelligence économique de sonder l'ignorance et de transformer les zones d'ombre en questions pertinentes. Pour cette raison il ne peut y avoir de différence entre la direction de l'intelligence économique et la direction de l'entreprise. La pratique montre en effet que plus l'intelligence économique est séparée du sommet, plus elle se dilue et devient inopérante ».

³⁷ Magazine L'ENTREPRISE, Octobre 2003, N°: 216

En effet, il est largement reconnu que tout projet nouveau dans une entreprise, pareil à un dispositif de veille stratégique, est inévitablement voué à l'échec, à défaut d'une impulsion dynamique par la direction générale.

La direction générale doit donc soutenir les efforts en la matière de façon cohésive et doit encourager et inciter l'engagement et l'implication de tous les membres de l'organisation.

Dés lors, quel sera l'avenir de ce projet de veille stratégique à NAFTAL sans le soutien de la direction générale ?

3.5.2 La culture d'entreprise

Dans un article sur les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique, publié par SMIDA (A.) et BENROMDANE (E.) s'appuyant sur le modèle de G. Hofstede, concluent leur dissertation comme suit :

«... l'introduction d'une démarche de veille stratégique implique un changement des modes de pensées, des valeurs, des comportements, qui sont autant de repères d'une culture nationale en général et de la culture d'entreprise en particulier. ..., la veille stratégique est non seulement un ensemble d'attributs et d'outils mais également et surtout un modèle de culture informationnelle où l'investissement à long terme, la volonté collective, l'abstraction de soi et l'esprit d'équipe constituent des conditions culturelles essentielles ».

Aussi, les résultats de l'enquête au sein de NAFTAL font ressortir également des contraintes d'ordre culturelles soulevées par les interlocuteurs comme la réticence au partage de l'information. A cet effet, une étude approfondie sur la question viendra, sans nul doute, compléter et conforter ce travail de recherche.

3.5.3 La déontologie

Dans la pratique de la veille stratégique, un cadre déontologique s'impose et devient indispensable, pour deux raisons :

- *D'abord les risques de dérapages sont grands et il faut un cadre strict pour les éviter ;*
- *Ensuite, l'image d'espionnage qui colle à cette profession.*

Un guide de bonne conduite doit être élaboré pour la communauté des veilleurs institutionnels et servira de référentiel à NAFTA.

3.5.4 Le rôle des pouvoirs publics

Aujourd'hui en France, des initiatives et des actions sont entreprises notamment par l'intermédiaire des pouvoirs publics qui interviennent directement ou indirectement. La succession de trois hauts fonctionnaires de l'état (Henry Martre, Bernard Carayon et Alain Juillet) au poste de responsable chargé de l'intelligence économique auprès du premier ministre français, dénote de l'intérêt et de l'engouement des autorités françaises au développement de cette activité dans leurs entreprises, particulièrement dans les P.M.E et P.M.I.

Les chambres de commerce et d'industrie jouent également un rôle prépondérant en accompagnant les P.M.E à déployer la veille stratégique dans leur organisation, notamment par des cycles de formation.

Cette impulsion soutenue par les autorités françaises pour le développement de cette activité, considérée comme stratégique pour les entreprises, a vu l'émergence de prestataires privés dans le domaine, comme TNS Média Intelligence (Paris) qui assure une veille presse et média pour le compte de TOTAL.

Qu'on est-il en Algérie ?

Même si le macro environnement ne s'apprête pas à un déploiement rapide de la veille stratégique dans l'entreprise, on pense que NAFTAL peut jouer le rôle de stimulateur, à l'effet de promouvoir cette nouvelle discipline en Algérie et se positionner comme un pionnier dans ce domaine.

En conclusion, le déploiement de la veille stratégique au sein de NAFTAL exige nécessairement une formation de tous les membres de cette communauté de veilleurs institutionnels et une sensibilisation de tout le personnel sur les enjeux de l'information. C'est une construction collective qui requiert le travail en équipe.

Les aspects d'ordre culturel doivent être aussi considérés avec attention, si l'on se réfère aux contraintes soulevées par nos interlocuteurs durant notre enquête, pour ne citer que la réticence au partage de l'information.

Aussi, la mise en place d'un dispositif de veille stratégique est un moyen de conduite du changement, et par conséquent le soutien de la direction générale nous est capital.

Conclusion

Quelle est la technologie émergente dans la formulation des bitumes ? Quelle est la stratégie de la concurrence dans le secteur des lubrifiants ? Quelles sont les forces et faiblesses de nos concurrents (Total, SADEM, MIXOIL ...) ? Quelles sont les tendances lourdes du marché des carburants ? Quelles sont les compétences requises pour les métiers de demain ? Quel avantage concurrentiel doit développer NAFTAL de façon durable ? ... autant de questionnements et de préoccupations d'ordre stratégique et opérationnelle posés à NAFTAL, que seule l'information intégrée à un processus de veille stratégique permet d'y répondre, à condition que ce processus obéisse à une méthodologie et une organisation appropriée.

La méthodologie et l'organisation du processus que nous avons préconisé, loin d'être parfaites, vont permettre à NAFTAL d'asseoir les fondements de cette discipline, tout en oeuvrant à développer et consolider l'activité. C'est une mission de longue haleine où l'engagement et la persévérance sont de mise.

Par ailleurs, l'analyse de l'information par la compétence interne et l'expertise externe est le cœur du processus de veille stratégique, c'est pourquoi il est primordial de promouvoir la culture réseau au sein de NAFTAL.

*Le pilote, les animateurs, et les correspondants qui auront à piloter et diriger ce processus, notamment par l'administration de ses réseaux, devront travailler comme une véritable équipe pour devenir un ensemble puissant et performant, qui aura à relever **un véritable challenge de conduite du changement**.*

D'ailleurs, les résultats de notre pré diagnostic sur la pratique de la veille à NAFTAL font ressortir des contraintes d'ordre culturelle à ne pas sous estimer, et on doit aujourd'hui appréhender à juste titre la culture à NAFTAL, en vue d'agir sur les facteurs déterminants pour le déploiement du dispositif.

Le déploiement de la veille stratégique à NAFTAL est aussi tributaire du soutien de la direction générale, pour faire adhérer et impliquer tout le collectif à cette démarche.

Aussi, la veille stratégique conjuguée à d'autres leviers déterminants comme la maîtrise de la technologie, la créativité et l'innovation en marketing permettra, sans nul doute, à NAFTAL d'agir sur son environnement en consolidant sa position de leader sur le marché.

Si le déploiement du dispositif à NAFTAL est amorcé, il appartient maintenant d'engager des réflexions sur la maîtrise de ce processus à l'avenir, en l'intégrant dans un dispositif global d'intelligence économique et faisant en sorte qu'il soit un outil incontournable pour la prise de décision aussi bien stratégique qu'opérationnelle.

Bibliographie

• Ouvrages

- AUDIGIER M., COULON G., RASSAT P., *L'intelligence économique*, Maxima, 2003.
- BESSON B., POSSIN J- C., *Du renseignement à l'intelligence économique*, DUNOD, 2001.
- BLAKE R.-R., MOUTON J-B., *Les deux dimensions du management*, Editions d'Organisation, 1972.
- CHOTIN R., *Intelligence économique et stratégique - Tome 1*, e-theque, 2002.
- DOU H., *Veille technologique et compétitive*, Dunod, 1995.
- DRUCKER P., *Post-Capitalist Society*, Edition Harper Business, 1993.
- HELFER J.P., KALIKA M., ORSONI J., *Management, Stratégie et Organisation*, Vuibert, 2000.
- Intellecto Consultants et Darpmi, *Intelligence Economique, Outils et Méthodes développés en PMI*, Les éditions de l'industrie, 2000.
- LESCA H., *Veille Stratégique, la méthode L.E SCAnning*, éditions ems, 2003.
- MARCH G. J., *Décision et Organisation*, Editions d'Organisations, 1982.
- MARTINET B., MARTI Y- M., *L'Intelligence Economique*, Editions d'Organisation, 2002.
- MONGILLON P., VERDOUX S., *L'entreprise orientée processus*, AFNOR, 2003.
- PATEYRON E., *La veille Stratégique*, ECONOMICA, 1998.
- PERETTI J.P., *Ressources Humaines*, Vuibert, 2002.
- PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- PORTER M.E., *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 1999.
- ROUIBAH K., *Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique*, e-theque, 2001.

• Thèses

- AULIA A-F., *L'information stratégique au cœur de la décision de la Banque d'Indonésie*, Université d'Aix-Marseille III, 2002.
- BOUTIN E., *Le traitement d'une information massive par l'analyse réseau*, Université d'Aix-Marseille III, 1999.
- LOPES DA SILVA A., *L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser*, Université d'Aix-Marseille III, 2002.

• Revues et magazines

- ANSOFF I., *Managing strategic surprise by response to weak signals*, California Managment, 1975.
- BOURNOIS F., *Mettre en place une stratégie IES*, Industries, N° 64, Février 2001.
- LALLEMAND D., *Une condition de survie pour les entreprises*, Industries, N° 64, Février 2001.
- Magazine Veille.
- Regards sur l'Intelligence Economique.

• Etudes

- 3IE, *La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001.
- Bondu J., *Benchmarking des pratiques d'intelligence économique*, ESIEE, 2001.
- CARAYON B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, 2003.
- CETISME, *Intelligence économique - Un guide pour débutants et praticiens*, 2003.
- Cigref, *Intelligence Economique et Stratégique - Les systèmes d'information au cœur de la démarche*, 2003.
- MEDEF, *Intelligence Economique et PME : Un guide pratique*, 2005.
- SCHILKE S.W., *Introduction of Competitive Intelligence - Using CI process to support the strategy building process*, University of Lincolnshire and Humberside & Fachhochschule Ludwigshfen, 1999.

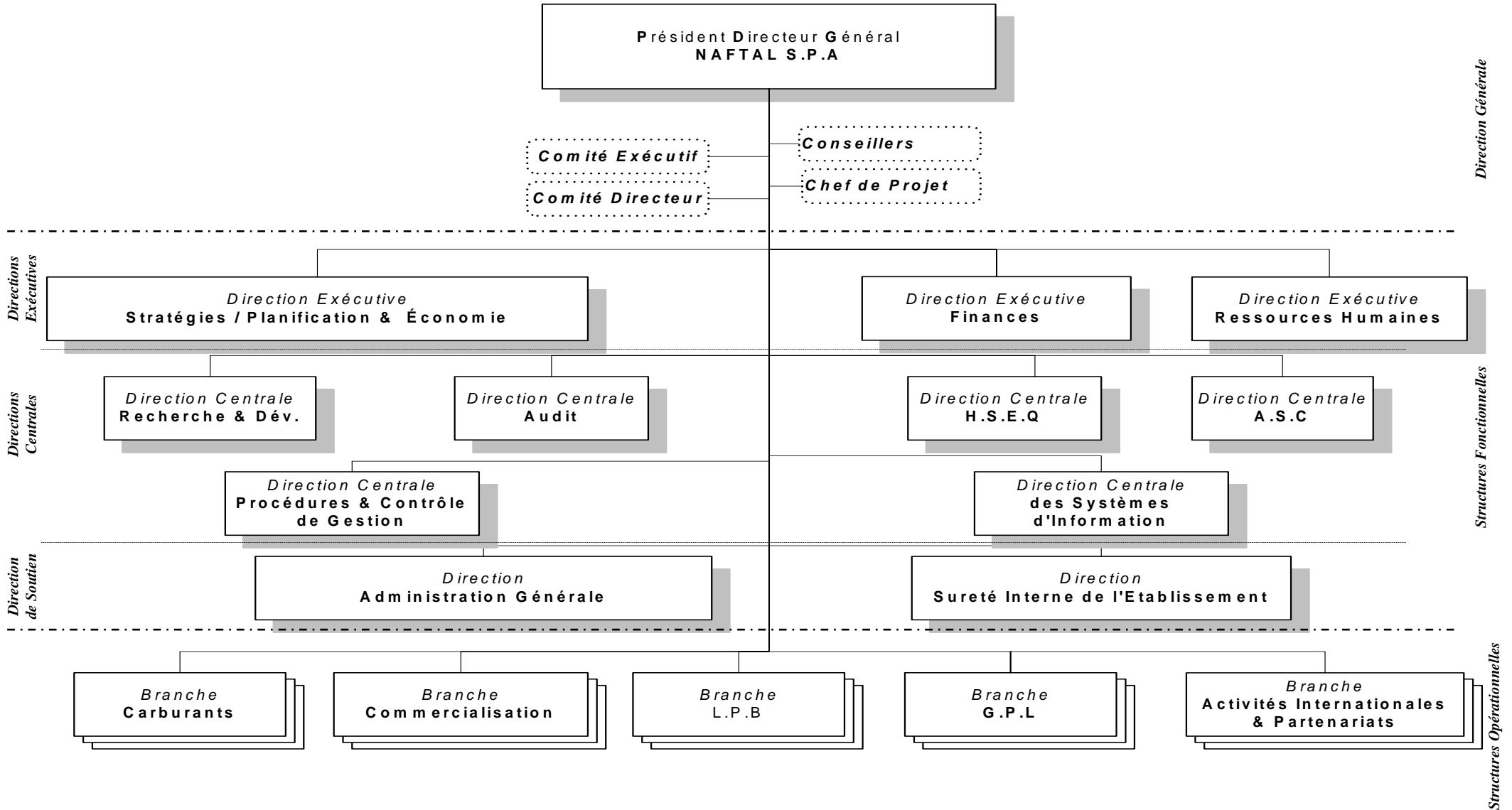
• Colloques et séminaires

- CHAPUSE E., LESCA H., *Apprentissage collectif de veille en coopération pour les PMI*, Québec, 1998.
- DAHMANE M., *Veille et intelligence économique en entreprise – Processus de décision et veille stratégique – N.T.I.C et veille stratégique – Systèmes d'information de l'entreprise et intelligence économique*, Chéraga - NAFTAL, Juin - Juillet 2004.
- FRANCOIS C., *Outils de veille*, Rencontre des professionnels de l'IST, Paris, 19 Juin 2003.
- LEVEILLE V., ROSTAING H., DOU H., *Intégration du système de veille dans le système d'information de l'entreprise*, Montréal, 26-28 Mai 1999.

• Sites internet

- www.veille.com/
- www.doubleveille.net/
- www.scip.com/
- www.urfist.cict.fr/lettres/lettre31/lettre31-53.html
- www.zeknowledge.com
- <http://inforizon.blogs.com/>
- www.mediaveille.com/
- www.rochdi.com/
- www.intelink.org/
- <http://businessintelligence.ittoolbox.com/>
- www.ie-news.com/
- www.digimind.fr/
- www.ehatchery.com/
- www.intelleco.com/
- www.journaldunet.com
- www.efmd.org

Annexe 1 : Schéma d'organisation générale de la société NAFTAL



Annexe 2 : Fiche de collecte de l'information

<i>Thème:</i>	
<i>Informations:</i>	
<i>Code expéditeur</i>	<i>Code destinataire</i>
<i>Degré de validité^A:</i>	<i>Degré d'importance^B:</i>
<i>Source:</i>	<i>Diffusion^C:</i>
<i>Date:</i>	<i>Date:</i>

^A [1. certain 2. probable 3. douteux 4. ?]

^B [1. peu important 2. important 3. très important]

^C [1. large 2. restreinte]

Annexe 3 : Rapport d'étonnement

<i>Émetteur</i> : <i>Notation</i> : <i>Date</i> :	<i>Destinataires et notations</i> * :		
<i>Information ayant retenu votre attention</i> : <i>Source</i> :			
<i>Commentaire de l'émetteur (questionnement, impact pour l'entreprise, analyse)</i> :			
<i>Impact possible sur un sujet ou une action menée par l'entreprise</i> :			
<i>Commentaires du récepteur</i> :	<i>Date de retour vers l'émetteur</i> :		
* Grille de notation			
<i>Intérêt pour l'entreprise</i>	<i>Fort</i>	<i>Moyen</i>	<i>Moindre</i>
<i>Info nouvelle pour le destinataire</i>	<i>B1</i>	<i>B2</i>	<i>B3</i>
<i>Info déjà connue du destinataire</i>	<i>A1</i>	<i>A2</i>	<i>A3</i>

Source: Intelleco

Annexe 4 : Questionnaire d'une enquête sur la veille stratégique à NAFTAL

I- Identification :

1.1- Informations personnelles :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Contact :

Tél. :

Fax :

E-mail :

Messagerie :

1.2- Missions et activités principales :

.....

.....

.....

.....

.....

1.3- Quels sont les moyens matériels dont vous disposez ?

P.C	<input type="checkbox"/>	Microphone P.C	<input type="checkbox"/>
Imprimante	<input type="checkbox"/>	Caméra P.C	<input type="checkbox"/>
Téléphone (L.D)	<input type="checkbox"/>	Graveur	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	Scanner	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	Téléphone portable	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	Ordinateur portable	<input type="checkbox"/>

II- Diagnostic de la veille stratégique ¹ :

2.1- Avez vous des notions sur la veille stratégique ?

Oui

Non

2.2- Existe-t-il une cellule de veille au sein de votre structure ?

Oui

Non

2.3- Si oui, le processus de veille stratégique au sein de votre structure est-il formalisé et organisé ?

Oui

Non

2.4- Si non, comment pratiquez- vous la veille ?

(Précisez comment vous surveillez les concurrents, vous informez sur un gros client, vous renseignez sur un projet de loi en rapport avec vos activités, ...)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¹ **Veille stratégique (≈ Veille)**: C'est un processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information à des buts décisionnels et compétitifs. C'est un système d'informations ouvert sur l'extérieur, constamment à l'écoute de l'environnement de la société (vigilance) notamment pour capter et anticiper les grandes tendances.

III- Le processus de veille stratégique :

Quel type de veille intéresse votre structure et/ou activité ?

Veille commerciale <i>(marchés, fournisseurs, clients,...)</i>	<input type="checkbox"/>
Veille concurrentielle <i>(prix, produits, stratégie,...)</i>	<input type="checkbox"/>
Veille technologique <i>(brevets, recherche et développement,...)</i>	<input type="checkbox"/>
Veille environnementale <i>(normes, associations, écologiques,...)</i>	<input type="checkbox"/>
Veille juridique <i>(réglementation, conventions internationales,...)</i>	<input type="checkbox"/>
Autres² <i>(précisez)</i>	<input type="checkbox"/>

N.B :*(Prière exprimer clairement vos besoins en matière d'information pour chaque type de veille)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

² **Autres** : *Veille sociale, veille internationale, veille géopolitique,...*

3.1- Collecte des informations :

3.1.1- Les besoins en matière d'informations sont-ils exprimés par :

- La hiérarchie
- Vous- mêmes
- Une autre structure (précisez)

.....

.....

.....

3.1.2- Les informations sont-elles collectées de manière :

- Ponctuelle
- Occasionnelle
- Périodique
- Permanente

3.1.3- Organisez-vous la collecte d'information lors de congrès, salons, foires, ... ?

- Oui
- Non

3.1.4- Si oui, préciser comment vous organisez la collecte d'informations ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.5- Vos collègues remettent-ils des rapports à leur retour de congrès, de voyages ou de visites ?

Oui

Non

3.1.6- Quelles sont les sources d'information que vous utilisez?

Type de source	Degré d'utilisation	Sources utilisées
Sources formelles :		
▪ Bases et banques de données	O Souvent O Parfois O Jamais	
▪ Ouvrages et revues scientifiques	O Souvent O Parfois O Jamais	
▪ Presse et médias	O Souvent O Parfois O Jamais	
▪ Brevets et normes	O Souvent O Parfois O Jamais	
▪ Internet	O Souvent O Parfois O Jamais	
▪ Autres (précisez)	O Souvent O Parfois O Jamais	

N.B : Prière précisez la source utilisé pour chaque type de source

Ex : Dans la rubrique « d'ouvrages, revues scientifiques », citez le titre, l'éditeur et la périodicité,...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Type de source	Degré d'utilisation	Sources utilisées
<p>Sources informelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrents ▪ Fournisseurs & clients ▪ Partenaires ▪ Manifestations : Salons, expositions, ... ▪ Autres (précisez) 	<p>O Souvent O Parfois O Jamais</p> <p>O Souvent O Parfois O Jamais</p> <p>O Souvent O Parfois O Jamais</p> <p>O Souvent O Parfois O Jamais</p> <p>O Souvent O Parfois O Jamais</p>	

N.B : Prière citer avec précisions les sources informelles.

Ex : Dans la rubrique « Manifestations », Citez la manifestation et sa périodicité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.1.7- Avez- vous identifié des sources d'informations importantes et qui vous sont inaccessibles?

Oui

Non

3.1.8- Si oui, préciser :

.....
.....
.....
.....
.....

3.1.9- Disposez-vous de sources personnelles pour la collecte des informations informelles dites terrain (collègues, amis, parents,...) ?

Oui

Non

3.1.10- Votre structure fait-elle appel aux experts et bureaux spécialisés dans le secteur, pour collecter des informations et des renseignements ?

.....
.....
.....
.....

3.1.11- Votre structure dispose-t-elle de représentants dans les associations professionnelles du secteur ?

Oui

Non

3.1.12- Si oui, préciser ?

.....
.....
.....
.....
.....

3.2- Analyse et synthèse :

3.2.1- Les informations collectées sont- elles analysées et synthétisées ?

Oui

Non

3.2.2- Si oui, par qui sont analysées et synthétisées les informations collectées ?

votre hiérarchie

vous même

une équipe ad hoc

Autres (précisez)

.....
.....
.....

3.2.3- Procédez- vous à une analyse collective de l'information ?

Oui

Non

3.2.4- Si non, faut-il, selon vous, construire un réseau de compétence³ interne pour une analyse collective de l'information ?

Oui

Non

³ **Réseau de compétences:** L'objectif d'un réseau de compétence est de développer des synergies au sein de l'organisation en permettant à ses membres de partager leur expérience et leur expertise, particulièrement pour créer de la valeur à l'information.

3.2.5- Dans le cas oui, voulez-vous intégrer un réseau de compétence, quel est votre centre d'intérêt par rapport à vos compétences ?

Carburants	<input type="checkbox"/>	Stratégie	<input type="checkbox"/>
GPL	<input type="checkbox"/>	Marketing	<input type="checkbox"/>
Lubrifiants	<input type="checkbox"/>	Activités Internationales	<input type="checkbox"/>
Bitumes	<input type="checkbox"/>	Recherche & Développement	<input type="checkbox"/>

Autres (précisez)

.....

.....

.....

3.2.6- Faites- vous appel à un réseau d'experts externe⁴ pour l'analyse de l'information ?

Oui

Non

3.2.7- Si oui, précisez la compétence de ce réseau?

.....

.....

.....

3.2.8- Si non, pourriez vous entreprendre des contacts pour constituer et superviser un réseau d'expert externe ?

Oui

Non

⁴ Réseau d'experts externe : Spécialistes, techniciens, conseillers, retraités Naftal,...

3.3- Diffusion de l'information :

3.3.1 - *Dans le cas où vous disposez d'un système de veille, diffusez- vous l'information de manière :*

Large

Restreinte

(Précisez pour chaque réponse)

.....
.....
.....

3.3.2 - *Par quel moyen diffusez- vous l'information ?*

Courrier

Internet (e- mail)

Intranet (messagerie)

Réunion

Téléphone

Rapports

Autres (précisez)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.3.3 -Disposez- vous d'une base de connaissances⁵ pour mémoriser et capitaliser l'information ?

Oui

Non

3.3.4 - Si oui, sous quelle forme ?

Support papier

Support magnétique (CD, Disquettes,...)

Solution intégrée de veille stratégique (type DIGIMIND)

Autres (précisez)

.....

.....

.....

3.3.5- Spécifiez la nature de la base de connaissances ?

.....

.....

.....

3.3.6 -Partagez- vous votre base de connaissance avec vos collègues ?

Oui

Non

⁵ **Base de connaissances:** Elle constitue la mémoire vivante de l'information et permet de capitaliser et partager le savoir et le savoir-faire.

IV- Contraintes & suggestions :

4.1- *Quels sont les contraintes d'ordre professionnelles que vous rencontrez dans votre pratique de veille ?*

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.2 - *Selon vous, quelles sont les contraintes d'ordre culturel qui peuvent entraver la mise en place effective du dispositif veille (ex : individualisme, cloisonnement des structures, réticence au partage du savoir, etc...) ?*

.....
.....
.....

4.3 - *Voulez-vous approfondir vos connaissances sur la veille ?*

Formation (dispensé par un organisme externe)

Formation (initiation faite par l'équipe SPE)

Documents (à charge de l'équipe SPE de vous les transmettre)

4.4 - *Tous les spécialistes et experts internationaux dans le domaine s'accordent à dire que la veille est l'affaire de tous (Top management, Cadre, maîtrise, exécution,...) quels sont vos recommandations pour mobiliser et motiver le personnel à ce sujet ?*

.....
.....
.....

