

## **LA PRATIQUE DE VEILLE CHEZ LES MANAGERS DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES MAROCAINES**

## **THE ENVIRNMENTAL SCANNING PRACTICE OF MANAGERS THE MOROCCAN INDUSTRIAL COMPANIES**

**CHAFIK Khalid**

Professeur de l'enseignement supérieur à l'Université Abdelmalek Essaâdi –  
Centre des Etudes Doctorales « Economie et Gestion »  
Groupe de Recherche « Management et Système d'information ».

[khchafik@yahoo.fr](mailto:khchafik@yahoo.fr)

**HAMDOUNE Amine**

Doctorant à l'Université Abdelmalek Essaâdi  
Centre des Etudes Doctorales « Economie et Gestion »  
Groupe de Recherche « Management et Système d'information ».

[hamdouneamine@yahoo.fr](mailto:hamdouneamine@yahoo.fr)

## **Résumé**

Ce travail vise comme objectif d'apporter des éléments de réponse à la question de l'impact de l'incertitude environnementale sur le comportement des managers par rapport à l'utilisation de la veille stratégique en tant que système d'information particulier. Dans ce cadre, Nous cherchons, sur la base d'une étude qualitative exploratoire hybride, à proposer un modèle conceptuel qui présente les facteurs impactant l'utilisation de la veille stratégique par les managers des entreprises industrielles. Un modèle où nous cherchons à comprendre, d'une part, les variables indépendantes impactant l'utilisation de la veille stratégique et qui sont liées principalement à la perception des managers de l'incertitude de leur environnement, de la qualité des sources d'information et de l'accessibilité de ces sources d'information, et d'autre part, la fréquence de veille et le mode de veille qui représentent les dimensions de la variable dépendante qui est l'utilisation de la veille stratégique par les managers.

**Mots-clés :** La veille stratégique, Incertitude stratégique perçue, Accessibilité de l'information perçue, Qualité de l'information perçue.

## **Abstract**

The main goal of this work is to understand the use of environmental scanning by managers in the context of the Moroccan pharmaceutical industry. This work also makes it possible to compare our hypotheses of research with the reality of the Moroccan ground. Our results showed that competitors is the main variable impacting the perception of uncertainty in the manager and pushes him to increase his monitoring frequency based mainly on external and personal sources. On a methodological level, we mobilized a hybrid exploratory approach, based on 13 guided interviews with managers operating in the Moroccan pharmaceutical industry.

**Keywords:** Environmental scanning, Perceived Strategic Uncertainty, Perceived Source Accessibility, Perceived Source Quality.

## **Introduction**

Qu'elles soient économiques, politiques, technologiques ou sociales, diverses mutations s'opèrent au sein de la société. Ces mutations ne datent pas d'aujourd'hui, mais elles sont plus accélérées que jamais. Les différentes mutations engendrent un environnement où la seule certitude est l'incertitude, et où l'information pertinente demeure une ressource de plus en plus précieuse et requiert plus d'attention pour sa gestion. En effet, chaque entreprise doit devenir une entreprise éveillée avec des qualités comme la rapidité d'action, l'adaptabilité à des situations changeantes, l'intuition, l'ouverture et l'innovation.

Dans ce sens, la veille stratégique, comme un système d'information particulier, constitue le premier lien dans la chaîne de perceptions et les actions qui permettent à une organisation de s'adapter à son environnement. La veille stratégique représente le radar de l'entreprise qui sert à détecter les signaux émanant de l'environnement et permet, par conséquent, à l'entreprise de faire face aux incertitudes et de formuler des stratégies adaptatives (Aguilar (1967) ; Cité par O.OJU 2008). Or, l'étendue, la variabilité et la complexité de l'environnement externe de l'organisation poussent généralement les managers à rationaliser davantage leurs utilisations de la veille stratégique en termes de fréquence et de périmètre et par conséquent utiliser la veille stratégique avec plus d'efficacité et d'efficacité.

Cette problématique de l'utilisation de la veille stratégique par les managers a attiré l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs en systèmes d'information et principalement ceux qui s'intéressent au contenu de ce dernier. La grande partie de ces études confirme deux principales tendances à savoir :

- L'incertitude environnementale perçue impacte fortement la fréquence de veille chez les managers des entreprises (Daft.R, Juhani. S et Don.P, (1988); Boyd, (1993); Olukemi O. Sawyerr, (1993); Giri jogaratnam et Kevin k. F. Wong, (1993); Detelin S. Elenkov, (1997); Ruth C. May. Wayne H. Stewart, JR. Robert Sweo., (2000); Bahman P. Ebrahimi, (2000); Zelealem T. Temtime, (2001); Zhang, Majid & Foo, (2012); Leaptrott.J et J. Michael McDonald, (2015).
- Les managers préfèrent des communications face à face avec des sources personnelles et ils ont tendance à utiliser les sources qui sont accessibles ou toutes proches (Keegan, 1974 ; Nishi, Schoderbek et Schoderbek, 1982 ; Culnan, 1983 ; Johnson et Kuehn, 1987 ; Smeltzer et al 1988 ; Choo, 1993).

S'inscrivant dans la continuité de ces recherches ayant comme objectif l'étude du comportement de veille chez les managers, nous cherchons, sur la base d'une étude qualitative exploratoire hybride, à proposer un modèle conceptuel adapté au contexte marocain et qui explique les facteurs impactant l'utilisation de la veille stratégique par les managers des entreprises industrielles marocaine. De même, ce travail a comme objectif de vérifier l'opérationnalisation de nos variables de recherche et l'adaptation de nos items au contexte marocain pour une éventuelle étude confirmatoire.

Dans ce sens, et pour une construction théorique solide, nous avons mobilisé l'une des théories les plus commodes pour les problématiques liées à l'utilisation des SI comme contenu, soit la théorie de la richesse des médias (Daft, Lengel et Trevino 1987). Une théorie dont l'hypothèse centrale stipule que l'incertitude perçue de l'environnement externe constitue le principal déterminant de l'utilisation d'un système d'information. Ainsi, pour monter notre construit théorique, nous nous sommes basés sur les deux principaux modèles ayant traité l'utilisation de la veille stratégique par les managers des entreprises industrielles, soit le modèle de (Daft, R. L., Sormunen, J. & Parks, D.1988. P :6), et le modèle de (Choo 1993. P : 82).

Dans un premier temps, nous allons présenter le contexte et la question centrale de la recherche, puis dans un deuxième point, nous allons traiter notre cadre théorique, ensuite le troisième point, sera réservé pour le cadre empirique, qui sera suivi du quatrième point où on va analyser les résultats de notre recherche. Finalement, dans le cinquième point, nous allons proposer un modèle conceptuel de la recherche.

## **1. Contexte et question centrale de la recherche**

### **1.1 Contexte marocain**

Comme toute nation dotée d'une économie en voie d'émergence, le Maroc est toujours à la recherche d'une identité économique et un positionnement sur le marché international. Dans ce sens, un débat sur la veille stratégique a vu le jour au Maroc dans les années 90, et des rencontres ont été organisées pour sensibiliser les entreprises et les établissements publics par rapport à l'importance et l'enjeu de la veille stratégique. En effet, cette volonté des pouvoirs publics s'est concrétisée par la création des organismes et des instituts ayant pour vocation la production et la diffusion de l'information scientifique, technique et commerciale, tels que : l'Institut Marocain d'Informations Scientifiques et Techniques (IMIST), le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) et le Centre Marocain de promotion des exportations (CMPE).

### **1.2 Contexte de l'industrie pharmaceutique marocaine**

Considéré comme l'un des secteurs industriels les plus porteurs et créateurs de la valeur et de l'emploi au Maroc, Avec 32 unités industrielles, 50 distributeurs et plus de 11 000 pharmacies, l'industrie pharmaceutique marocaine, qui produit près de 400 millions d'unités, occupe le second rang sur le continent africain. Grâce une moyenne de 300 millions de Dirhams en termes d'investissements annuels et des ressources humaines qualifiées, l'industrie pharmaceutique a pu réaliser en 2011 un chiffre d'affaire de 12 Milliards de dirhams dont un chiffre d'affaire de 360 millions de dirhams à l'export et emploie directement et indirectement un effectif de 40000 personnes. Ce secteur crée une valeur ajoutée entre 1% et 2% du PIB national.<sup>1</sup>

Conscientes de l'importance d'un dispositif de veille, les entreprises de l'industrie pharmaceutique investissent massivement pour le développement de leurs pratiques de veille. De ce fait, une compréhension du comportement de veille chez les managers constitue un pré requis pour toute initiative visant le développement de cette pratique au sein de l'entreprise marocaine et plus particulièrement celles opérant dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.

---

<sup>1</sup> Rapport réalisé en 2014 par le ministère marocain de la santé avec l'appui technique de l'organisation mondiale de la santé.

Notre problématique générale de recherche peut alors s'énoncer : quels sont les facteurs qui influencent l'utilisation de la veille stratégique chez les managers des entreprises de l'industrie pharmaceutique marocaine ?

## **2. Cadre théorique de la recherche**

La problématique de l'utilisation de la veille stratégique par les managers a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs en management des systèmes d'information ainsi que des chercheurs qui s'intéressent à la théorie de l'organisation et à la relation entre cette dernière et son environnement externe. Cette section met l'accent sur les principaux travaux ayant traité notre problématique de recherche ainsi que les modèles de référence formant notre construit théorique.

### **2.1 Travaux antérieurs**

Sur la base de 137 entretiens avec des managers dans 41 entreprises aux Etats Unis, Aguilar a cherché à répondre à des questions liées principalement à la nature de l'information recherchée, la source de cette information et comment elle est acquise. L'étude a révélé que les managers préfèrent et donnent plus d'importance aux sources personnelles. De même l'étude a montré que les informations provenant de sources internes étaient plus sollicitées que celles provenant des sources externes (Aguilar 1967, cité par N.Rupcic et S. Borovac, 2013).

Fahey et King (1977) ont proposé un modèle d'analyse pour comparer les pratiques de veille stratégiques au sein des entreprises. Trois modes de veille sont distingués : le mode irrégulier, le mode périodique, et le mode continu où la veille stratégique est structurée et intégrée aux processus de planification d'entreprise.

Dans le cadre de son travail de thèse, Hambrick en 1979 a examiné les corrélations entre les pratiques de veille stratégique chez les managers et la stratégie organisationnelle dans trois secteurs : l'enseignement supérieur, la santé et l'assurance. Hambrick a utilisé la fréquence de veille et le mode de veille pour opérationnaliser la variable « veille stratégique ». Les principales conclusions de ce travail (Hambrick 1979, 190-208, cité par Choo 1993) :

- La stratégie organisationnelle n'impacte pas la fréquence de veille réalisées par les managers.
- La stratégie a eu un impact limité sur le mode de veille (les sources d'information utilisées).
- Les niveaux hiérarchiques et les postes occupés par les managers ne semblent pas influencer significativement leurs manières de pratiquer la veille.

Nishi et Schoderbek (1982) ont mené des entretiens avec 250 cadres dans les deux secteurs de l'industrie informatique et du traitement de l'information japonais. L'objectif était l'étude du

comportement de veille chez les managers japonais. Les répondants ont déclaré qu'ils passent, en moyenne, 2.08 heures de veille par jour. Les managers dans le secteur de l'industrie informatique ont passé plus de temps en veille, que ceux dans le secteur de traitement de l'information. Pour les deux secteurs, les responsables de la commercialisation ont été les plus actifs en matière de veille, suivi par les responsables des départements de production. Les managers ont passé plus de temps en veille que les cadres de niveau inférieur. En outre, les managers ont passé une grande part de leur temps en pratiquant la veille dans le secteur de l'environnement le plus proche de leurs spécialités fonctionnelles. Plus de 35% de toutes les sources utilisées étaient des sources personnelles directes, 38% étaient des sources documentaires.

Grâce à une enquête par questionnaire électronique, Culnan (1983) a étudié le comportement de veille de 362 cadres. L'objectif principal était d'étudier l'impact de l'accessibilité perçue des sources d'information et la complexité perçue des tâches à être réalisées sur l'utilisation de diverses sources d'information. Les données recueillies à partir du questionnaire ont montré que, contrairement à des études antérieures, le mode de veille (les sources d'information utilisées) ne dépend pas de l'accessibilité perçue de la source.

Grace à une étude des pratiques de veille qui a touché 88 propriétaires et managers dans les métropolitaines de Phoenix et Kansas City, Smeltzer et al (1988) ont constaté que sur les 88 répondants, 40 utilisent un mode de veille continu, et 32 pratiquent la veille d'une manière périodique. Les sources personnelles ont été considérées comme beaucoup plus importantes que les sources impersonnelles. Les membres des familles et les clients étaient de loin les sources personnelles les plus répandues, tandis que les magazines et les journaux étaient les sources impersonnelles les plus répandues.

Boyd (1989) a étudié le comportement de veille de 72 cadres dans 23 entreprises. Il a constaté une forte corrélation entre la fréquence de veille stratégique dans des secteurs de l'environnement et l'importance perçue par rapport à ces secteurs, et a conclu que l'importance perçue d'un secteur de l'environnement demeure le facteur prédictif le plus important de l'activité de veille chez les managers. Dans ce sens, le travail de Boyd est une confirmation des résultats de Daft et autres (1988).

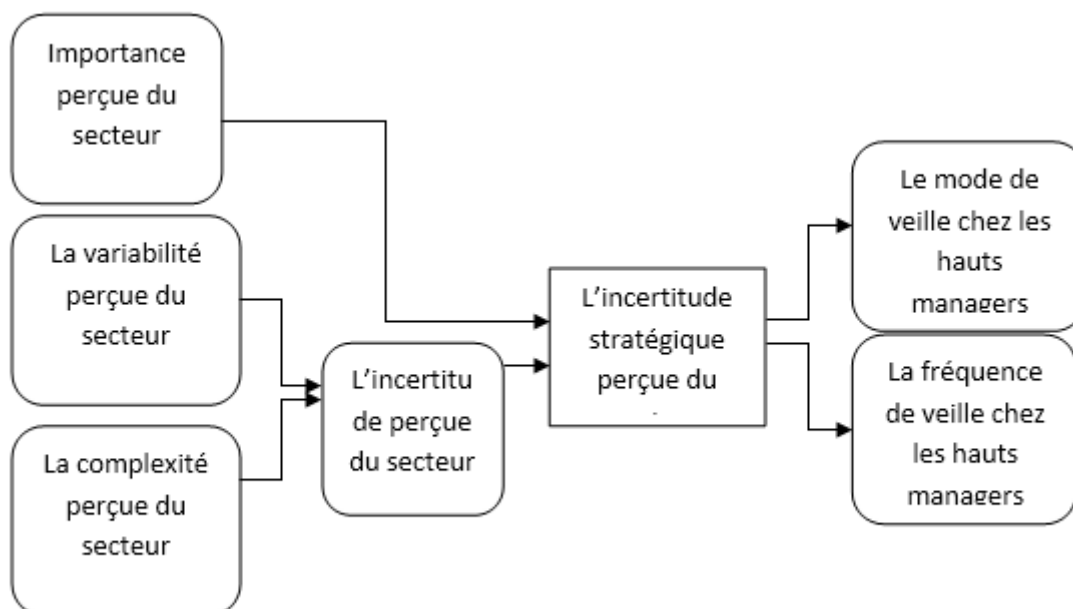
Au terme de cette revue de littérature sur les recherches antérieures ayant traité la problématique du comportement de veille chez les managers des entreprises industrielles, on peut avancer que les principales variables qui influencent la pratique de veille chez les managers se répartissent en trois catégories :

- Les caractéristiques environnementales : la complexité perçue du secteur, la variabilité perçue du secteur et l'importance perçue du secteur ;
- Les caractéristiques des sources d'informations : la qualité des sources d'information et l'accessibilité des sources d'information ;
- Les caractéristiques des managers comme le niveau hiérarchique, la spécialisation fonctionnelle.

## 2.2 Le modèle de Daft, R. L, Sormunen, J. & Parks, D (1988)

En mobilisant la théorie de la richesse des médias (Daft, Lengel et Trevino 1987) dont l'hypothèse centrale stipule que l'incertitude de l'environnement externe constitue le principal déterminant de l'utilisation d'un système d'information, l'objectif de ce modèle est de présenter d'abord les facteurs qui influencent la perception des managers de l'incertitude environnementale dans un secteur, et par la suite expliquer l'impact de cette perception de l'incertitude sur la fréquence et le mode de veille stratégique pratiqués par ces managers. Pour les auteurs de ce modèle, la pratique d'une activité de veille dépend, en premier lieu, de la perception des managers du degré de variabilité et de complexité caractérisant cet environnement.

Figure 1 : modèle de Daft et R. L, Sormunen, J. & Parks,



Source : modèle de Daft et al (1988, p. 11)



Ce modèle est le résultat d'une étude où les managers de 50 entreprises industrielles américaines ont été interrogés par rapport à leurs perceptions de l'incertitude stratégique dans six secteurs environnementaux différents d'une part, et la fréquence de veille et le mode de veille utilisés pour chaque secteur.

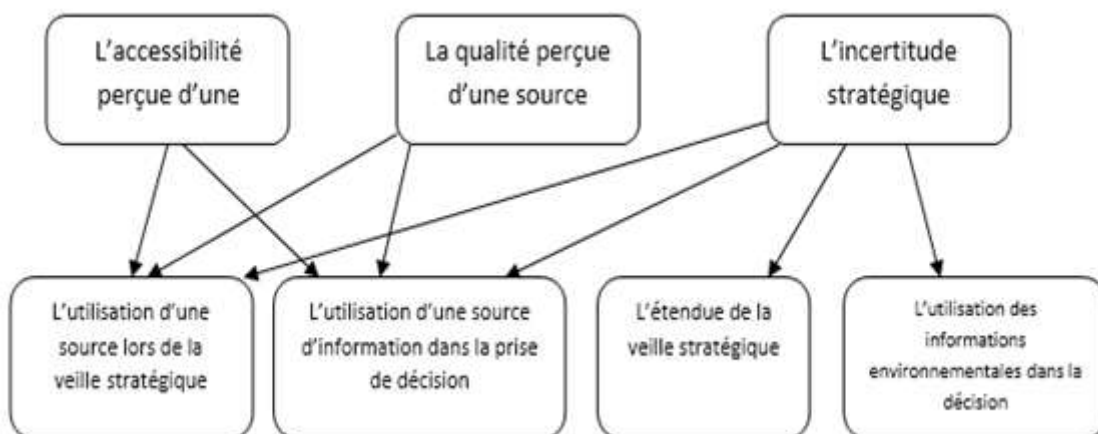
Ce travail suggère les corrélations suivantes :

- Le micro environnement génère plus d'incertitude stratégique perçue chez les managers que le macro environnement ;
- Lorsque l'incertitude stratégique perçue d'un secteur était élevé, les managers des entreprises ont signalé une croissance par rapport à la fréquence de veille stratégique dans ce même secteur et l'utilisation des sources d'informations personnelles.
- L'incertitude stratégique perçue dans un secteur environnemental corrèle positivement avec l'utilisation des sources d'informations externes et ne corrèle pas avec l'utilisation des sources d'information internes.
- La corrélation positive entre la fréquence de veille stratégique et l'incertitude stratégique perçue est plus significative chez les managers des entreprises les plus performantes que chez leurs homologues dans les entreprises moins performantes.

### 2.3 Le modèle de Choo (1993)

Ce modèle est le résultat d'une étude qui cherchait à expliquer le comportement des managers par rapport à l'utilisation de la veille stratégique pour se renseigner sur l'environnement externe dans le secteur industriel de télécommunication canadien. Les données ont été recueillies via une enquête à l'échelle nationale basée sur des entretiens avec 67 managers.

Figure N°2 : Le modèle de Choo



Source : Le modèle de Choo (1993, p. 197)

Le travail de Choo suggère les corrélations suivantes :

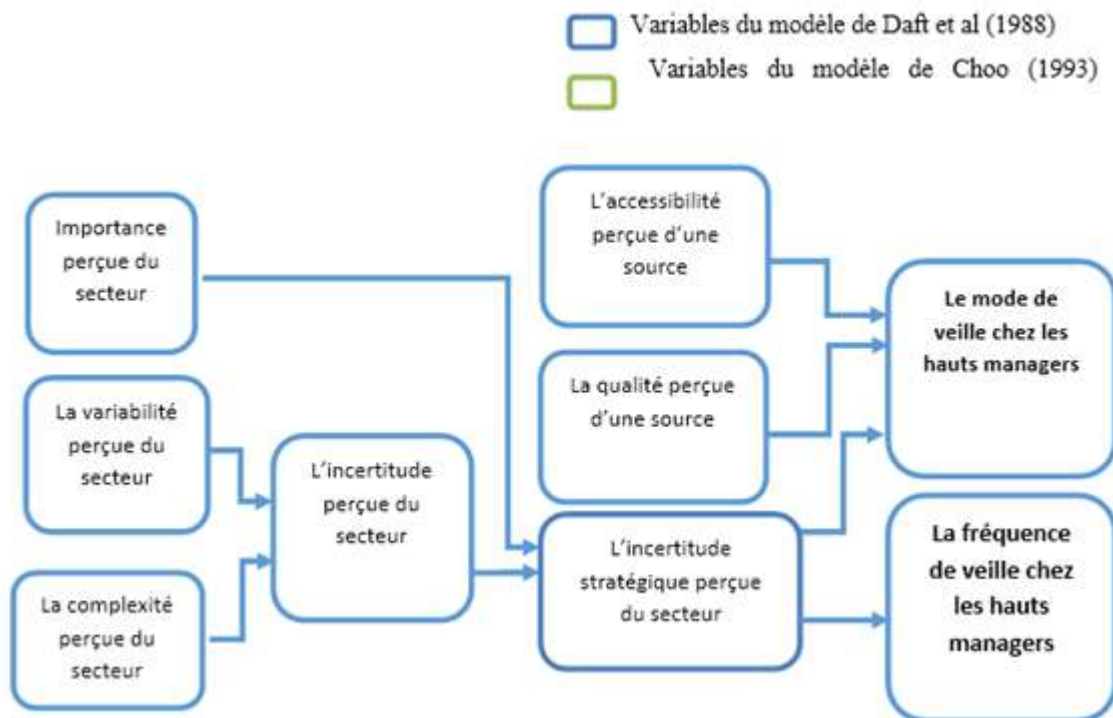
- Les managers qui perçoivent dans un secteur de l'environnement une incertitude stratégique plus élevée ont tendance à utiliser plus fréquemment de la veille stratégique dans ce secteur.
- Les managers utilisent les sources personnelles plus fréquemment que les sources impersonnelles dans leurs pratiques de veille stratégique.
- L'utilisation d'une source d'information s'explique davantage par la qualité perçue de cette source perçue que par son accessibilité perçue.

### 2.4 Modèle théorique de recherche

Chafik et Hamdoun (2016) estimaient que la fréquence de veille et le mode de veille, pratiqués par les managers, corrélaient positivement avec l'incertitude stratégique perçue ainsi que la qualité perçue et l'accessibilité perçue des sources d'information.

Ce modèle est obtenu à travers l'extension du modèle de Daft et al (1988), via l'ajout de deux variables du modèle de Choo (1993). Les deux variables d'extension sont l'accessibilité perçue d'une source d'information et la qualité perçue d'une source d'information.

**Figure N°3 : Le modèle de la recherche**



Source : Chafik. K et Hamadoune. A, 2016, p.11

Le travail de Chafik et Hamdoune suggère les corrélations suivantes :

- Le micro environnement génère plus d'incertitude stratégique perçue pour les managers que le macro environnement.
- L'incertitude stratégique perçue dans tous les secteurs corrèle positivement avec la fréquence de veille chez les managers.
- Une incertitude stratégique perçue dans tous les secteurs environnementaux sera positivement associée à l'utilisation de sources personnelles et négativement corrélée avec l'utilisation de sources impersonnelles d'information sur l'environnement.
- Une incertitude stratégique perçue dans tous les secteurs environnementaux corrèle positivement avec l'utilisation de sources externes et ne corrèle pas avec l'utilisation des sources internes de la veille stratégique.
- L'accessibilité perçue d'une source d'information est en corrélation positive avec la fréquence de son utilisation dans le processus de veille stratégique.
- La qualité perçue d'une source d'information est en corrélation positive avec la fréquence de son utilisation dans le processus de veille stratégique.
- L'accessibilité perçue d'une source d'information corrèle d'une manière plus significative que la qualité perçue d'une source avec la fréquence d'utilisation d'une source dans le processus de veille stratégique.

## **2.5 Positionnement épistémologique**

Etroitement lié au regard que porte le chercheur sur son objet de recherche et son contexte, le fait de se positionner épistémologiquement constitue une condition pour la consolidation et la validation de la recherche. Or, nous considérons la veille stratégique comme un construit technique, social et organisationnel reposant sur la qualité des représentations des managers. En effet, nous avons opté, dans le cadre de cette recherche, pour un positionnement positiviste aménagé, un positionnement capable de légitimer notre recours à l'approche exploratoire avant de faire confronter notre modèle à un test dans le contexte industriel marocain. De même, ce positionnement nous permet également de prendre en compte la diversité des pratiques de veille ainsi que leurs contextes. Dans le même sens, et via une approche qualitative exploratoire hybride, notre objectif est la contextualisation et l'adaptation de notre modèle théorique au contexte de l'industrie pharmaceutique au Maroc. Un modèle qui cherche à comprendre le comportement de veille stratégique chez les managers.

### 3. Cadre empirique de recherche

L'étude du comportement de veille chez les managers doit se faire en fonction du contexte organisationnel. En effet, on est dans l'obligation de proposer un modèle qui prend en compte les particularités du secteur de l'industrie pharmaceutique marocaine et les spécificités de la pratique de veille chez les managers marocains.

Selon (Thiéart, 2014, p. 78): "*Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux objectifs: la recherche de l'explication (et de prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champs théorique donnée*". En effet, cette étude qualitative exploratoire va nous servir à comprendre le comportement d'utilisation de la veille stratégique chez le manager marocain. De même, l'étude a comme objectif de contextualiser nos hypothèses de recherche et adapter nos items pour une bonne opérationnalisation des variables formant notre construit théorique.

#### 3.1 Recueil de données

Pour mener à bien notre étude exploratoire et répondre aux objectifs de recherche, nous avons besoin d'un ensemble d'informations et de connaissances collectées auprès des managers du secteur de l'industrie pharmaceutique marocaine. Ces informations seront collectées via des entretiens guidés (tableau n°1) avec des décideurs au sein du secteur (Directeurs généraux, directeurs Marketing, Directeurs de production, etc...).

En privilégiant le contact direct et individuel pour mener cette étude qualitative, on a décidé d'opter pour les entretiens semi directifs comme mode de recueil de données. De ce fait, et avec une durée moyenne d'une heure (60 minutes) par entretien, on a enregistré treize (12) interviews directs (face à face) et un (01) entretien par téléphone. On signale qu'on a réalisé deux (02) entretiens en communiquant en Arabe dialectale et le reste en français.

**Tableau n°1 : Les principaux thèmes et questions des entretiens semi directifs**

Types de questions	Exemples de questions
<b>la perception de l'incertitude environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vous jugez le degré de changement dans chaque secteur de l'environnement ?</li> <li>• Comment vous jugez le degré de complexité dans chaque secteur de l'environnement?</li> </ul>
<b>La perception de l'importance des changements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vous jugez le degré d'importance des tendances et des événements dans chaque secteur de l'environnement ?</li> <li>• Quel est le secteur environnemental (le micro ou le macro) qui génère chez vous une perception de plus d'incertitude environnementale ?</li> </ul>
<b>La fréquence et le mode de veille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les secteurs sur les quels vous concentrez plus votre fréquence de veille ?</li> <li>• Quelles sont vos sources d'informations préférées ?</li> </ul>
<b>la perception de l'accessibilité perçue d'une source d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos sources d'information demandant moins d'effort et du temps pour y accéder ?</li> <li>• Après avoir contacté ou localiser une source d'information, quelles sont les sources dont l'information est plus facile à obtenir ?</li> </ul>
<b>la perception de la qualité perçue d'une source d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos sources d'information les plus utiles ?</li> <li>• Quelles sont vos sources d'information dont vous disposez plus de confiance ?</li> </ul>

Source : Elaboré par l'auteur

On se basant essentiellement sur des contacts professionnels, et durant la période entre septembre 2016 et Janvier 2017, on a réalisé treize (13) entretiens semi directifs avec des managers au sein des laboratoires pharmaceutiques installés dans la région de la grande Casablanca et la région de Rabat Kenitra.

**Tableau n°2 : L'échantillon de l'étude qualitative**

Poste occupé par l'interviewé	Genre	Age	Expérience en tant que manager	Département ou direction
Directeur de produit	H	44	9	Marketing et Commercial
Directeur d'étude	F	36	4	Etude et statistique
Directeur de RH	H	55	12	RH
Directeur de produit	H	39	6	Marketing et Commercial
Directeur commercial	F	47	7	Marketing et Commercial
Directeur de produit	H	35	3	Marketing et Commercial
Responsable commercial	H	45	8	Marketing et Commercial
Responsable qualité	H	32	4	production
Responsable commercial	H	43	6	Marketing et Commercial
Responsable communication	H	58	17	Communication
Responsable production	H	48	9	Production
Directeur de produit	H	34	3	Marketing et Commercial
Responsable de communication	F	38	6	Communication

Source : Elaboré par l'auteur

Optant pour une logique de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967). Nous avons constaté, après le 13<sup>ème</sup> entretien (tableau n°2), que les réponses des managers n'apportaient aucune information supplémentaire par rapport à notre problématique.

### 3.2 Traitement et analyse des données

Nous cherchons dans le cadre de cette étude qualitative d'établir les représentations des managers concernant l'utilisation de la veille stratégique. En effet, nous avons collecté des données à partir d'entretiens semi structurés. Ces entretiens seront enregistrés puis retranscrits dans leurs intégralités pour être codés par la suite. Le principal avantage de cette méthode est

la validité des données produites. Les données sont générées spontanément en réponse à des questions ouvertes, elles sont plus susceptibles de refléter ce que les managers pensent (Cossete, 1994, cité par Thièrtart 2007).

Le processus de codage consiste à découper le contenu des entretiens retranscrits par thèmes et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de notre objet d'étude. Ce processus nécessite deux étapes : la définition des unités d'analyse (définies par thème) d'une part et la catégorisation d'une autre part.

1. La détermination des unités d'analyse : appelées également unité de codage ou unités d'enregistrement, est l'élément en fonction duquel nous avons procédé au découpage des enregistrements. Suivant la méthode d'analyse de contenu, nous avons opté pour le « sens de mot ou d'un groupe de mots (Weber, 1990).

2. Catégoriser les unités d'analyse : Une fois les unités d'analyse sont repérées dans les enregistrements retranscrits, on les place dans des catégories. Une catégorie est un groupement d'unités d'analyse (Thièrtart, 2007).

A l'issue du codage des données, on dispose de liste d'unités d'analyse classées dans des catégories, listes à partir desquelles on fera des comptages pour l'analyse de contenu qu'il s'agira ensuite d'analyser.

Nous avons privilégié pour notre étude une analyse qualitative plutôt que quantitative pour l'analyse de contenu habituellement employé et mettant en avant l'importance des thèmes identifiés. Ainsi il convient de préciser que nous avons accordé plus d'attention à l'importance des thèmes repérés dans les entretiens plutôt qu'à la fréquence d'apparition de ces thèmes.

#### **4. Résultats et discussions**

Notre discussion des résultats sera précédée par une présentation de La structure de l'échantillon. Le tableau n°3 présente les principaux résultats de l'étude statistique descriptive de notre échantillon.

**Tableau n°3: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative**

Caractéristique socio démographiques	catégories	Fréquence	Pourcentage
Genre	Homme	10	77%
	Femme	03	23%
Expérience en tant que manager	1-5	06	46%
	5-10	05	37%
	10-17	02	16%
Département	RH	01	14%
	Communication	02	28%
	Production	01	14%
	Commercial	07	53%
	Etudes et Statistiques	01	14%

Source : Elaboré par l'auteur

L'analyse du contenu des entretiens guidés menés lors de la phase exploratoire nous a permis d'identifier les variables pertinentes qui ont émergé des différents entretiens. Nous rapportons dans ce qui suit, les résultats trouvés par rapport à chaque thème :

- **La pertinence de la thématique de l'utilisation de la veille stratégique par les managers dans le contexte Marocain.**

Afin d'établir un certain consensus avec les interviewés par rapport au concept et à la pratique de la « veille stratégique » d'une part, et pour examiner le niveau de connaissance et de conscience des interviewés par rapport à cette thématique, nous avons commencé notre entretien par une demande de leurs avis sur la question de l'utilisation de la veille stratégique au sein de l'entreprise. A ce propos la majorité des répondants nous ont confirmé une bonne maîtrise du concept aussi bien sur le plan sémantique que sur le plan pratique. Les interviewés ont manifesté également un grand intérêt par rapport à la problématique de notre recherche et à sa pertinence.

**Extraits de verbatim illustrant notre propos :**

**Un directeur commercial au sein d'un grand laboratoire pharmaceutique confirme l'importance de la pratique de la VS au sein de l'organisation et affirme, à travers sa définition de la VS, le niveau de connaissance et de conscience des interviewés par rapport à cette thématique :« [...] Bâ la veille stratégique est un large champ et je ne peux pas avoir une réponse précise exacte et chaque entreprise a ses propres méthodes pour**



*pratiquer la veille.... Ceci dépend de la politique de l'entreprise [...] mais voilà la VS est un système qui permet d'anticiper les changements de l'environnement de l'entreprise ».*  
*Interviewé n°9.*

« [...] Donc pour moi, la veille stratégique aaaa c'est chercher à anticiper les changements émanant de l'environnement interne et externe de l'entreprise ». **Interviewé n°6.**

**Un autre manager (Directeur des RH) a également insisté sur le caractère anticipatif de la pratique de veille :** « [...] veille stratégique !!!! Je ne sais pas moi c'est un concept qui mène directement au paradis (souriant) [...] c'est d'avoir un pas d'avance par rapport à tous mes concurrents... c'est un concept qui est vraiment difficile à réaliser ». **Interviewé n°3.**

**Un manager (Responsable de production) nous a expliqué ses pratiques de veille et insiste sur leurs caractères stratégiques au niveau de la décision :** « [...] La veille stratégique au sens large du terme c'est l'ensemble des mécanismes, un ensemble de méthodes qui permettent au responsable d'être éveillé et regardant dans son domaine [...] on pratique de la veille en collectant de l'information provenant de la concurrence et de la clientèle cible afin de prendre des décisions de plus en plus performantes ». **Interviewé n°11.**

On peut constater, à partir de ces extraits, que nos interlocuteurs sont très conscients de la pertinence de l'utilisation de la veille stratégique comme thème de recherche. Dans le même sens, nous avons remarqué une bonne maîtrise du concept sur le plan sémantique chez les managers ainsi que leur conscience par rapport à son apport à la performance de l'entreprise.

#### **Axe n°1 : la perception de l'incertitude environnementale chez le manger.**

Avant de pousser l'entretien avec les managers vers un examen de l'existence d'une corrélation entre la perception de l'incertitude stratégique de l'environnement et l'utilisation fréquente d'un mode de veille, on a décidé d'explorer, sur la base de notre revue de la littérature, les facteurs qui influencent cette perception d'incertitude chez le manager et identifier les secteurs de l'environnement (macro ou micro) qui génèrent plus d'incertitude stratégique.

Cet axe va nous permettre également d'examiner, chez les managers, leurs différentes perceptions du degré de changement et de complexité perçus par rapport aux secteurs environnementaux (Concurrence, clientèle, fournisseurs, environnement politique, environnement économique, environnement juridique, environnement socio- culturel etc..). Un examen qui va nous servir à valider la « variabilité perçue de l'environnement », la « complexité perçue de l'environnement » et « l'importance perçue » comme items ou dimensions de la variable « incertitude stratégique perçue de l'environnement ».

Extraits de verbatim :

**Un manager (Directeur des RH) insiste sur la concurrence comme le secteur environnemental le plus changeant et le plus complexe :** « [...] dans le contexte de l'industrie pharmaceutique marocaine, je pense que la concurrence change toujours sa stratégie, comme vous savez ... elle est dure et acharnée et il y a toujours des coups sous la ceinture [...] concernant les clients, je pense que c'est la concurrence qui impacte le changement même de tendances et de besoins chez la clientèle. [...] pour moi le plus important c'est la concurrence ». **Interviewé n°3.**

**Un autre manager (Directeur de produit) affirme l'importance des changements émanant généralement du micro environnement et plus particulièrement de la concurrence :** « [...] Bien évidemment, mon principal souci c'est le concurrent [...] ce qui nous importe le plus c'est tout ce qui est concurrence, fournisseurs, clientèle [...] ce qui crée, pour nous, plus d'incertitude c'est notre micro environnement ». **Interviewé n°6.**

**Un autre directeur de produit avance que les changements au niveau du micro environnement sont les plus importants :** « [...] je pense qu'à l'heure actuelle, et avec le développement des NTIC, tous les secteurs de l'environnement sont changeants, mais la concurrence est le secteur le plus rapide en terme de changement à un niveau qu'elle commence à créer du besoin au client [...] bien sûr, l'environnement macro est changeant mais moi je vous parle des secteurs les plus importants [...] l'incertitude émane beaucoup plus du micro environnement ». **Interviewé n°12.**

**D'une manière spectaculaire, on remarque une forte concentration du manager marocain sur la concurrence au détriment des autres facteurs du micro environnement :** « [...] Suite à mon expérience, je vois que la concurrence demeure le facteur le plus changeant [...] Les concurrents constituent le maillon le plus complexe et difficile à maîtriser par l'entreprise [...] L'évolution technologique et la concurrence constituent les secteurs les plus importants et qui connaissent des événements de changement très rapides et difficiles à maîtriser par l'entreprise ». **Interviewé n°2.**

On peut remarquer que le micro environnement et plus particulièrement la concurrence constitue la principale source d'incertitude environnementale perçue par les managers. Les interviewés insistent sur le degré de complexité et de changement vis-à-vis du micro environnement et précisent que ces changements demeurent les événements les plus

importants et les plus influents. Nos remarques rejoignent relativement notre revue de littérature par rapport à cette question.

Cela revient à dire qu'une perception croissante de l'incertitude stratégique par rapport à un secteur de l'environnement est liée principalement à une perception croissante du degré de complexité, de changement et de l'importance du même secteur.

D'après nos entretiens, Il faut noter que les managers marocains accordent une attention particulière à la concurrence comme une source d'incertitude et négligent les autres secteurs du micro environnement (la clientèle et les fournisseurs). Lors des entretiens, on a remarqué que les secteurs du macro environnement (politique, juridique, économique, socio culturels) ont été quasiment absents et ne présentent pas un souci pour les managers de notre secteur objet d'étude.

**Axe n°2 : Les secteurs de l'environnement sur lesquels les managers concentrent plus fréquemment leurs pratiques de veille et les sources d'informations les plus commodes.**

Dans l'objectif d'examiner l'existence d'une corrélation positive entre la fréquence de veille pour un secteur de l'environnement, et l'incertitude stratégique perçue que ce dernier peut créer chez le manager, on a décidé d'intégrer cet axe qui nous permettra d'évaluer qualitativement la fréquence de veille pratiquée par le manager dans chaque secteur de l'environnement.

Cet axe vise également l'examen de l'existence d'une corrélation entre la perception de l'incertitude stratégique de l'environnement et l'utilisation d'un mode de veille. Dans ce sens, on a décidé de questionner les managers par rapport à leurs préférences en termes de sources d'informations lors de leurs pratiques de veille stratégique.

**Extraits de verbatim :**

**Après avoir avancé que la concurrence constitue sa principale source d'incertitude, ce Directeur de produit précise que la concurrence demeure sa principale cible en matière de fréquence de veille :** « [...] Lors de nos pratiques de veille, la concurrence reste notre principale cible puis c'est les projets de lois qui régissent notre secteur et qui peuvent jouer sur les prix [...] Toutes les sources sont complémentaires, en cas d'urgence, on se base généralement sur les sources d'informations externes (site web, banquiers, amis, média, collègues), ces informations seront validées et confirmées au fur et à mesure en les comparant par la suite à des sources internes et aux informations officielles internes. On peut

*dire que les informations provenant des sources internes constituent une évaluation à posteriori de l'information provenant des sources externes ».* **Interviewé n°1.**

**Un autre directeur commercial confirme ces propos :** « [...] Pour moi, c'est la veille concurrentielle, c'est elle qui prime.... Sincèrement c'est elle qui prime [...] Concernant mes préférences, je peux dire, par exemple, que pour m'informer sur le côté juridique, je fais plus confiance à un député qu'à un directeur de produit au sein d'une entreprise concurrente, alors pour m'informer sur la concurrence, je pense que le directeur en question sera parfaitement le bon choix comme source ». **Interviewé n°5.**

**Un responsable qualité au sein d'un laboratoire insiste sur la qualité et la facilité comme critères de choix d'une source d'information lors de ses pratiques de veille :** « [...] On se concentre toujours sur les problèmes impactant directement le développement de notre entreprise à savoir notre micro environnement. Tous ce qui est concurrence, clientèle, il ne faut pas oublier nos fournisseurs.... On a plus de souci par rapport à la concurrence [...] c'est très difficile de préciser une source particulière, je pense que les sources les plus exactes et faciles seront les plus préférées ». **Interviewé n°8.**

On peut remarquer que le micro environnement et plus particulièrement la concurrence s'accaparent de l'intérêt des managers en matière de veille stratégique. Les interviewés insistent sur la fréquence de veille visant les changements de stratégies chez la concurrence et les changements de tendance chez la clientèle. Cela revient à dire qu'une fréquence de veille croissante par rapport à un secteur de l'environnement corrèle positivement avec une perception croissante de l'incertitude stratégique du même secteur.

D'après nos entretiens, il faut noter que les managers marocains préfèrent les sources d'informations externes et personnelles et considèrent les sources internes et les sources externes officielles (non personnelles) comme des sources complémentaires. Pour nos interviewés, les sources internes (Base de données, rapports, études...) servent à valider la fiabilité et la pertinence des sources d'informations personnelles externes (Amis opérant dans le même secteur, clients proches, banquiers, consultants, grossistes.Etc.).

Lors des entretiens, on a remarqué également que le recours aux sources personnelles internes et externes demeure le choix préféré pour une veille visant la concurrence ou le micro environnement en général.

### **Axe n°3 : L'accessibilité et la qualité perçues d'une source d'information.**

L'objectif de cet axe est l'examen de l'existence d'une corrélation entre les perceptions des managers de la qualité et de l'accessibilité d'une source d'information d'une part, et le mode

de veille préféré ou la fréquence d'utilisation d'une source dans le processus de veille stratégique d'une autre part. Dans ce sens, et après avoir examiné les préférences de sources chez les managers au niveau de l'axe précédent, on a décidé de questionner les managers par rapport à leurs perceptions de la qualité et de l'accessibilité de ces sources.

Notre deuxième objectif est la validation des nos items de recherche pour les deux variables de l'accessibilité et la qualité perçues d'une source d'information.

Extraits de verbatim :

**Une directrice de communication confirme la fiabilité et l'accessibilité comme critères de choix d'une source d'information et insiste sur les sources personnelles comme le mode de veille préférée en situation d'incertitude :** « [...] Une source d'information facile et exacte est Bâ certainement c'est la préférée [...] L'incertitude nous pousse généralement à utiliser des sources personnelles car Elles sont faciles [...] les contacts personnels sont des sources pertinentes qui demandent moins d'effort et faciles [...] pas souvent mais l'accessibilité est un facteur déterminant pour le choix d'une source [...] c'est tout à fait normal, pour éviter l'incertitude ou le minimiser, les contacts externes, comme source d'information, reste plus claires et facile[...]dans le monde des affaires, on fait plus confiance aux gens, mais les banquiers et les amis les plus proches restent le choix dont je fais plus confiance ». **Interviewé n°13.**

« [...] le fait de préférer une source est une question de confiance et du temps [...] je m'informe par rapport à la concurrence chez mon réseau de contact que j'entretiens en dehors de la boîte et chez la clientèle...les sources externes sont facilement accessibles [...] les informations les plus utiles sont les sources personnelles [...] Les sources internes servent à développer la fiabilité d'une sources externes ». **Interviewé n°8.**

« [...] pour moi, les deux sources (externes et internes) sont sine qua non et complémentaires [...] les sources formelles sont plus préférées car elles sont exactes [...] les sources les plus accessibles sont les sources sur internet [...] les sources les plus utiles sont les conversations téléphoniques avec les amis [...] les sources les plus fiables sont les sources internes alors que les sources externes restent toujours des sources à tester ». **Interviewé n°1.**

On peut remarquer que la pratique de veille stratégique pousse généralement les managers à diversifier leurs sources d'information en utilisant aussi bien des sources externes que des sources internes. Cependant, avec l'augmentation de l'incertitude stratégique, on a touché lors des entretiens que les managers commencent à former leurs impressions par des contacts directs et avec des sources externes. D'après nos entretiens, il faut noter que les managers

marocains, lors de leur pratique de veille, utilisent beaucoup plus les sources d'informations jugées de qualité.

Concernant les items de la qualité perçue d'une source, On a constaté que l'utilité constitue un facteur important pour juger la qualité d'une source, alors que la fiabilité ou le degré de confiance par rapport à une source ne présente pas le même degré d'importance que l'utilité car la grande part des managers hésite par rapport au jugement de degré de confiance.

Il faut noter que les managers marocains, lors de leur pratique de veille, utilisent beaucoup plus les sources d'informations jugées d'accessibles.

Concernant les items de l'accessibilité perçue d'une source, on a remarqué que nos interviewés n'arrivent plus à faire la distinction entre l'effort fourni pour accéder à une source et la facilité d'obtention d'une information à partir d'une source. La confusion entre les deux items a dominé les entretiens et la majorité des managers a jugé les deux questions de semblables.

## **5. Proposition d'un modèle conceptuel de recherche**

L'objectif principal de notre étude est de confronter notre construit théorique et l'ensemble de ses variables issues de la revue de littérature à la réalité du comportement de veille chez les managers dans le contexte de l'industrie pharmaceutique marocaine. Cet essai de confrontation, réalisée via des entretiens guidés, nous a permis de valider et confirmer la pertinence aussi bien des variables du modèle de Daft et al (1988) et les variables d'extension extraites du modèle de Choo (1993).

Les entretiens ont créé un doute chez notre équipe de recherche par rapport à un impact potentiel des caractéristiques sociodémographiques et du poste occupé sur le comportement de veille chez le manager. Ces caractéristiques sociodémographiques peuvent rendre les corrélations plus ou moins significatives et jouer le rôle d'une variable modératrice au niveau du modèle conceptuel.

Malgré la fréquente confusion touchée chez les managers par rapport aux dimensions de l'accessibilité perçue d'une source d'information, on est dans l'obligation de maintenir, lors de la phase test, les deux dimensions de cette variable (L'effort fourni et la facilité d'accès) grâce à leur présence forte au niveau de la littérature.

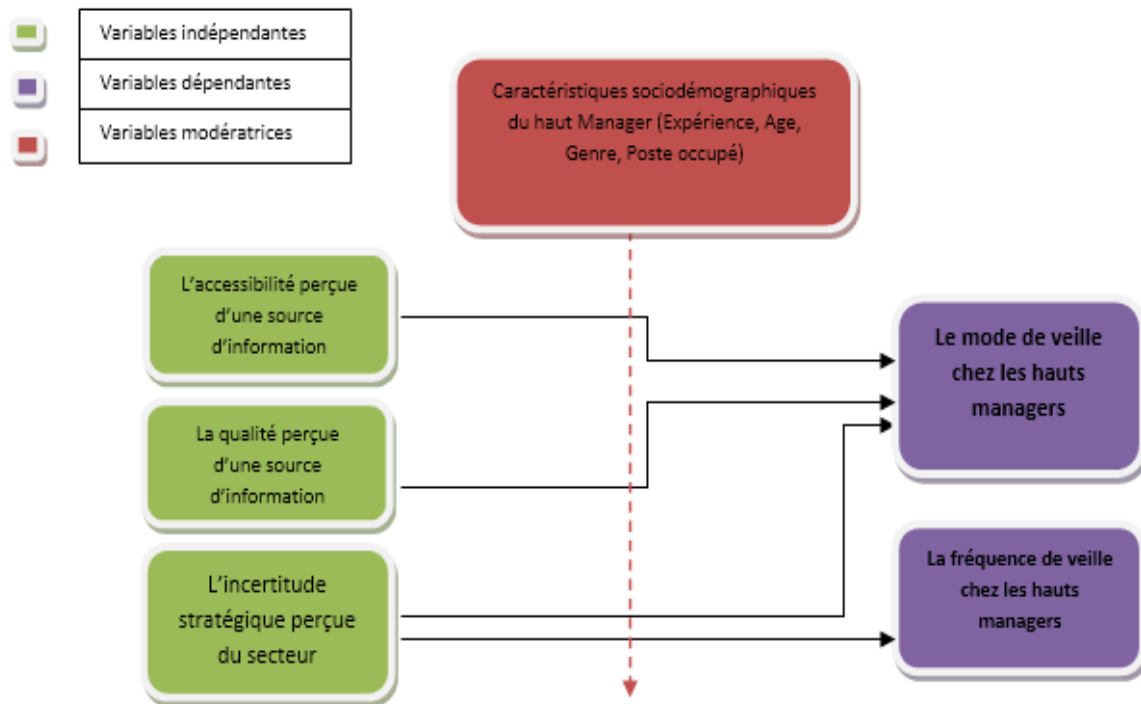
Notre modèle conceptuel est composé de plusieurs variables issues de notre revue de la littérature et des résultats de l'étude qualitative :

- Variables dépendantes : la fréquence de veille et le mode de veille (Sources utilisées)



- Variables explicatives : l'incertitude stratégique perçue, l'accessibilité perçue d'une source d'information et la qualité perçue d'une source d'information.
- Variables modératrices : les caractéristiques sociodémographiques (Expérience, Age, Genre, Poste occupé).

**Figure 4 : Modèle conceptuel de recherche**



Source : Elaboré par l'auteur

## Conclusion

Sur la base de la littérature et d'une étude qualitative exploratoire visant le secteur de l'industrie pharmaceutique marocaine, Nous avons cherché dans le cadre de ce travail, à proposer un modèle conceptuel contextualisé présentant les facteurs influençant l'utilisation de la veille stratégique par les managers. Dans ce sens, notre méthodologie reposait sur des entretiens guidés dont le nombre suivait le principe de la saturation empirique. Toutefois, nous nous sommes basés sur le principe de choix raisonné pour la détermination de notre échantillon.

En guise de conclusion, on peut avancer que le présent papier nous a permis de :

- Confronter nos hypothèses de recherche au contexte du secteur de l'industrie pharmaceutique marocaine.
- Constater l'impact des caractéristiques sociodémographiques sur le comportement de veille du manager.

- Adapter notre choix d'items au contexte industriel marocain.

La prochaine étape de notre recherche consiste à tester le modèle conceptuel proposé, via une approche quantitative confirmatoire.

## **Bibliographie**

- AGUILAR, FRANCIS JOSEPH. 1967. Scanning the Business Environment. New York, NY: Macmillan Co.
- ANSOFF. H. IGOR (1975). "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals". California Management Review, Vol. 18. P : 21-33.
- BAHMAN P. EBRAHIMI. (2000), "Perceived Strategic Uncertainty and Environmental Scanning Behavior of Hong Kong Chinese Executives", university of Denver, p: 11.
- BASSOUL. F. Z : (2010), « la pratique de l'intelligence économique dans la PME », FSJES Marrakech, Université CADI AYYAD.P:230.
- BAYODE O. BABATUNDE, ADEBOLA O. ADEBISI. (2012). « Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment". Economic Insights, Trends and Challenge, Vol. LXIV. P : 11.
- BERGERON et BUTEAU. C, (1988), « Devancer la concurrence par les systèmes d'information », Revue internationale P.M.E, vol. 1, n°3-4, 1988, PP :295-307.
- BOULIFA.I, (2008) « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », thèse de doctorat, Université de Tunis institut supérieur de gestion, année Universitaire, p :387.
- BOURJEOIS. L. J, (1980). « Strategy and Environment: A Conceptual Integration », Review Academy of management, University de Pittsburg. P : 25-39.
- BROUARD. F., 2000. « Que la veille stratégique se lève : Faisons le point sur la terminologie du concept ». Congrès ASAC-IFSAM Montréal, Québec. P.10.
- BROUARD.F. 2004. « Développement d'un outil diagnostique des pratiques Existantes de la veille stratégique Auprès des pme ». Thèse présentée à L'université du Québec à Trois-Rivières. P : 240.
- CHUN WEI CHOO, (1993), « Environmental scanning: Acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry", these de doctorat, Faculty of Library and Information Science University of Toronto, Page 82/282.
- CULNAN.J. MARY, (1983). « Environmental scanning: the effects of task complexity and source accessibility on information gathering behavior". Journal of the decision sciences Institute, volume 14. P : 194-206.



- DAFT, R. L, SORMUNEN, J. & PARKS, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance. *Strategic Management Journal*, P :18.
- DAFT. R. L et LENGEL. ROBERT. H, (1986), « Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design », <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554> Published Online, PP: 554 – 571.
- DEPRAU.A. (2012) « Intelligence économique et protection du patrimoine informationnel : brevets et Prototypes », Sous la direction de M. Xavier ROCHE, Université panthéon-assas. P : 341.
- DESQ S. (2007). La spécificité de la recherche francophone en systèmes d'information », *Revue française de gestion*, 2007/7 n° 176, p. 63-79.
- DETELIN S. ELENKOV (1997), “strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p: 17.
- DHAOUI. C, (2008), Les critères de réussite D'un système d'intelligence économique Pour un meilleur pilotage stratégique Proposition d'un modèle d'évaluation de la réussite d'un système d'intelligence économique merise », thèse soutenue à l'Université Nancy 2 Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication. P : 608.
- DUNCAN. ROBERT.B (1972), « Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty », *Administrative Science Quarterly* Vol. 17, p: 313-327.
- EISENBERG MICHAEL et LINDA SCHAMBER, (1991), « On Defining Relevance », *Journal of Education for Library and Information Science*, Vol. 31, No. 3, PP: 238-253
- FRANÇOIS-XAVIER DE VAUJANY. (1987). “Les grandes approches théoriques du système d'information”. *Hermes sciences*. P : 239.
- HAMBRICK. Donald. C (1982). « Environmental scanning and organizational strategy ». *Management Strategic journal*. P 159-174.
- HAMDOUNE. A, K. CHAFIK. A. (2017), « Les facteurs influençant l'utilisation de la veille stratégique par les hauts managers : Choix des échelles de mesure », *REMFO N°4*. P.85.
- JEAN-LOUIS MONINO (2012). « L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », *Revue de recherche sur l'innovation*. P : 34.
- JENNIFER L. Harrison (2003). « Perceived environmental uncertainty: validation of a measure from the accounting literature ». *Australasian Journal of Business & Social Inquiry*. P :16.
- JOGARATNAM.G et KEVIN K. F. W. 2009. « Environmental Uncertainty and Scanning Behavior: An Assessment of Top-Level Hotel Executives ». *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. PP : 5/25.

- JOSEE AUDET (2005). « La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites », Université du Québec à Trois-Rivières. P : 355.
- K. CHAFIK. A. HAMDOUNE, (2016), « Les facteurs influençant l'utilisation de la veille stratégique par les hauts managers : essai d'élaboration d'un modèle théorique », REMFO, N°4. P.23.
- KEEGAN WARREN. J, (1974), « Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies », Administrative Science Quarterly Vol. 19, No. 3, pp: 411-421.
- KHANDWALLA. N. PRADIP, (2004), "Competencies for Senior Manager Roles", Vikalpa, vol 29, no 4. P :14.
- LEAPTROTT. J. J. MICHAEL MCDONALD. (2015). « Perceived environmental change as a determinant of managerial information seeking behavior". Journal of Management and Marketing Research. P :19.
- LESCA HUMBERT, (2004), « théorie et pratique de la veille : quelques retours d'expérience contribuant à L'émergence du concept D'intelligence stratégique collective ». Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, Université P. Mendès France, Grenoble 2. P : 50.
- LESCA HUMBERT, CARON MARIE-LAURENCE (2008) : « veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », P : 18.
- M.E. Porter et V.E. Millar, (1985). « How information gives you competitive advantage", Harvard business review N°85415. P : 06.
- MERMOUD.A : (2008), « Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse », Haute École de Gestion de Filière Information Documentaire Suisse. P : 223.
- MINTZBERG. H (1973), « A new look at the Chief Executive's Job », Organizational Dynamics, Volume 1, Issue 3, PP: 21-30.
- MYBURGH.S, (2004), « Compétitive Intelligence : Bridging Organizational Boundaries », Information Management Journal. p : 46-55.
- NARJES AYARI et ATHISSINGH RAMRAJSINGH (2008), « Mise en place de processus de veille stratégique et concurrentielle dans le domaine de la réassurance : le cas du département de documentation de BEST Ré », institut d'Etudes Politiques d'Aix-en-Provence – Université Aix-Marseille III, Paul Cézanne, p :13.
- NISHI, KENYU et SCHODERBEK. CHARLES et ET SCHODERBEK. PETER P. (1982). "Scanning the organizational environment: Some empirical results » Human Systems Management review, vol. 3, no. 4, PP. 233-245.

- OLU OJO. 2008. “Appraisal of the impact of environmental scanning on corporate performance in selected Nigerian banks”. Department of Business Studies Covenant University, Ogun State Nigeria. P: 12.
- OLUKEMI O. SAWYERR (1993), “environmental and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis”, Strategic Management Journal, Vol. 14, p: 14.
- O'REILLY. CHARLES. A, (1978), “Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information”, Journal academy of management, vol. 25 no. 4. P : 756-771.
- RUPCIC.N et S. BOROVAC, (2013). « Business environment scanning: prerequisite for sustainable learning company”, <https://bib.irb.hr/datoteka/592302>. P : 11.
- SALLES.M. 2006. « Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin ». Éditions Économica, Paris, 2ème édition, septembre. p.204.
- SIDNEY E. HARRIS et JOSEPH. L. KATZ, (1991). “Organizational Performance and Information Technology Investment Intensity in the Insurance Industry”, Published Online: August 1, PP: 263 – 295.
- SOUAD KAMOUN-CHOUK (2005), Veille Anticipative Stratégique : Processus d'Attention à l'Environnement Application à des PMI tunisiennes, CERAG CNRS UMR 5820/ ED 275/UPMF Grenoble France. P : 420.
- SLIM. A. (2012) : « veille stratégique et performance des petites et moyennes entreprises exportatrices tunisiennes », université de Lyon 3 institut d'administration des entreprises (IAE), P :23.
- THEPAUT.Y, (2006), « Le concept d'information dans l'analyse économique contemporaine », La Revue Hermès, n° 44, PP : 161-168.
- THIETART. R. A et FORGUES.B, (2006), “La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », Revue française de gestion, PP :47-66.
- ZMUD.W. ROBERT. (1978), « An Empirical Investigation Of The Dimensionality Of The Concept Of Information “,Decision Sciences, Vol 9, PP: 187–195.