

□ Résumé

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif de son environnement socio-économique dans le but de créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. La réduction des risques est la finalité du processus de gestion des risques. C'est dans ce contexte que l'implantation du processus de veille stratégique par une approche de gestion des risques prend son sens. Cet article a pour but de mettre en exergue le rôle que jouent certaines méthodes d'analyse des risques dans l'élaboration et la mise en œuvre de la veille stratégique.

A cet effet, nous proposons l'utilisation conjointe de deux méthodes dénommées : AMDEC-Info et Graphe-Risques-Info.

Mots clefs :

Veille stratégique, gestion des risques informationnels, AMDEC-Info, Graphe-Risques-Info.

□ Abstract

The strategic watch is the informational process by which the company looks for information with anticipatif character of its socio-economic environment with an aim of creating opportunities and of reducing its risks related to uncertainty. The reduction of the risks is the finality (end) of the process of risk management. It is in this context that the establishment of the watch strategic by an approach of risk management takes its direction. The purpose of this article is to show the role of contribution of some risk analysis methods in the elaboration and the implementation of the strategic watch.

For that purpose, we propose the joint use of two methods called: AMDEC- Info and Graphe-Risks Info.

Key-words:

Strategic watch, informational risk management, AMDEC-Info, Graphe-Risques-Info.

Apport des méthodes d'analyse des risques pour la mise en place d'un processus de veille stratégique

Contribution of risk analysis methods for the implementation of strategic watch process

Saadia SAADI

Doctorante

Laboratoire LRPI – Institut Universitaire d'Hygiène et de Sécurité. Université de Batna, Algérie.

saadi_lina@yahoo.fr

Mébarek DJEBABRA

Professeur

Laboratoire LRPI – Institut Universitaire d'Hygiène et de Sécurité. Université de Batna, Algérie.

djebabra_mebarek@yahoo.fr

Leila BOUBAKER

Doctorante

Laboratoire LRPI – Institut Universitaire d'Hygiène et de Sécurité. Université de Batna, Algérie.

boubaker.leila@yahoo.fr

Introduction

La veille stratégique permet à l'entreprise de détecter des signaux annonciateurs de changements et de se préparer à leur venue. La veille stratégique se rattache au management stratégique dans le sens où le management stratégique consiste à mobiliser, combiner et engager des ressources à des fins d'efficacité, d'efficacité et de réduction d'incertitude (Koenig, 1990). La finalité de la veille stratégique est de créer des opportunités, de détecter suffisamment tôt des menaces et de réduire l'incertitude des dirigeants (Lesca, 1994). Il ne s'agit pas exactement de prévoir l'avenir tel un devin mais plutôt de s'outiller prospectivement pour réagir et évoluer en même temps que le système (Courville, 1994) et (Ledjmi, 2009).

Or, l'implantation d'un processus de veille stratégique n'est pas sans poser des difficultés. En effet, il relève d'un certain nombre de difficultés et causes d'échec liées à la spécificité de cette activité. Nous faisons allusion particulièrement à la collecte de l'information, son tri, son analyse et enfin la prise de décision en fonction de l'information collectée.

Afin de mieux comprendre et de réduire les problèmes de surcharge, de difficultés d'accès et d'interprétation liés aux informations de veille stratégique, d'épauler et d'outiller les chefs d'entreprises et leurs équipes, nous proposons dans cet article une approche stratégique de collecte et de gestion de l'information à travers la mise en place d'un processus de veille stratégique, basée essentiellement sur l'utilisation des méthodes d'analyse des risques pour modéliser l'information afin de faciliter l'accès, l'interprétation et plus particulièrement la prise de décision.

A cet effet, nous proposons, de cadrer le processus de veille stratégique par le processus de gestion des risques orienté vers les risques informationnels. L'idée étant de pouvoir anticiper et de traiter des signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur la pérennité de l'entreprise. A partir du moment où l'on accepte que ces signaux peuvent être considérés comme des risques, alors le parallèle est clairement établi et la veille peut être considérée comme un processus de gestion de risques.

Toute fois, nous tenons à signaler, qu'il s'agit d'une recherche exploratoire théorique ; consistant à opérer un lien entre deux champs théoriques jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs (Thietart, 2003).

Pour rappel, le processus de gestion des risques informationnels permet : l'identification des risques informationnels, l'évaluation de leur criticité, la surveillance des risques acceptables sous réserve et réduction des risques non acceptables.

Certes, le processus de gestion des risques s'appuie sur la détection des risques et sur leur maîtrise. Mais qu'en est-il pour le suivi de cette maîtrise ?

Dans ce contexte et dans un premier temps, notre contribution consiste en une utilisation de la méthode Analyse

des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leurs Criticité (AMDEC), qui est une méthode d'analyse de risques à large champ d'application, mais sous une version adaptée à la démarche d'élaboration du processus de veille stratégique que nous qualifions d'*AMDEC Informativonne* (AMDEC-Info). Dans un second temps, nous introduisons une extension de l'AMDEC-Info sous une forme dynamique et réactive afin de mieux cadrer le processus de veille stratégique moyennant un graphe des risques informationnels (Graphe-Risques-Info).

Sur la base de ce qui précède, la structuration de l'article est la suivante :

- dans la section suivante, nous présentons le concept de veille stratégique et les principales difficultés et causes d'échec liées à l'implantation de cette activité,
- nous proposons ensuite, en section 3, le pilotage du processus de veille stratégique par une démarche d'aide à l'implantation d'une veille stratégique faisant appel aux méthodes : AMDEC-Info puis Graphe-Risques-Info,
- la section 4 sera réservée aux commentaires et discussions de notre contribution,
- l'article se clôt, en conclusion, par un bilan provisoire de notre contribution ainsi que les perspectives envisageables.

1. Le concept de veille stratégique et les problèmes liés à son implantation

L'expression "Veille Stratégique" englobe plusieurs types de veille telles les veilles concurrentielle, technologique, fournisseurs, ... (Lesca, 1994). La veille stratégique vise à la fois l'information relative (Audet, 2001) : au marché (technologie, concurrents, fournisseurs, clients) et à l'environnement d'affaires plus général (environnement économique, légal, politique, socioculturel).

Pour qu'une entreprise puisse se préparer adéquatement en vue d'un changement imminent dans son environnement, elle doit d'abord détecter et identifier ce changement. C'est par le biais de ses activités de veille stratégique qu'elle y parviendra. Aguilar, le pionnier de la recherche sur la veille stratégique, définit ce concept comme étant la cueillette d'informations (Aguilar, 1967). Pearce II, Chapman et David (1982) comparent la planification stratégique au gouvernail qui tient l'entreprise sur le cap alors que la veille stratégique serait le radar informant le pilote des conditions de navigation qu'il risque de rencontrer sur sa route (Pearce II, 1982). Dess et Miller considèrent plutôt la veille stratégique comme un processus impliquant davantage que la seule cueillette d'informations (Audet, 2001). Dans le même ordre d'idées, Lesca et Caron y réfèrent en tant que "processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité" (Audet, 2001). Nous nous rallions aux auteurs favorisant une vision plus systématique du concept de veille stratégique. Conséquemment, nous adoptons la définition selon laquelle la veille stratégique est le pro-

cessus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux précoces et qui permet par la même aux membres d'une organisation d'amasser, partager et de donner un sens à l'information relative à l'environnement externe de l'entreprise, cet exercice ayant pour but d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise.

Afin d'explicitier clairement ce concept, des éclaircissements sur les principales caractéristiques génériques, mentionnées dans la définition méritent d'être évoqués (Lesca, 1994) :

- le mot "stratégique" indique que nous traitons de décisions peu répétitives et non structurées, décisions qui concernent le devenir de l'entreprise,
- "l'écoute anticipative" permet de préciser la nature des informations recherchées. De type signaux faibles (Ansoff, 1975), elles sont essentiellement qualitatives, anticipatives, incertaines et ambiguës. Elles doivent permettre d'éclairer des changements futurs dans l'environnement de l'entreprise,
- la notion de processus souligne que de nombreux acteurs sont impliqués, faisant intervenir des compétences diverses et complémentaires et dont les intérêts et les motivations peuvent être parfois contradictoires. D'un point de vue organisationnel, il s'agit d'un processus transversal à l'organisation,
- du processus de veille émanera l'information sur l'environnement externe (menaces et opportunités) qui, couplée à celle provenant du diagnostic interne (forces et faiblesses) fournira la matière première à l'exercice de réflexion stratégique.

Or, malgré le rôle crucial qu'est appelée à jouer la veille stratégique, elle connaît une situation paradoxale. D'une part, la pratique nous apprend que les dirigeants ont du mal à scruter et connaître leur environnement. D'autre part, l'analyse des publications dans le domaine du management stratégique n'apporte pas de réponse suffisante à leurs difficultés (Lesca, 1994). Parmi ces difficultés, citons à titre indicatif : la collecte et sources d'information, la qualité de l'information, l'analyse de l'information en vue d'une prise de décision stratégique et enfin l'absence de méthodes et de soutient méthodologique. Lasca souligne, à juste titre, que (Audet, 2001) : « Les entreprises désireuse d'implanter la veille stratégique se heurtent à l'absence de modèles, de méthodes et d'outils susceptibles de les aider ». Par ailleurs, Sylviane Decharmes stipule que « je pense que, au-delà des discours de sensibilisation, les PME ont besoins d'outils concrets » (Descharmes, 2008).

Partant de ce constat, nous avons jugé utile de contribuer modestement en faisant appel aux méthodes d'analyse des risques en tant qu'outils d'implantation du processus de veille stratégique.

2. Implantation du processus « veille stratégique » par les méthodes AMDEC-Info et Graphe-Risques-Info

Rappelons que le processus de veille stratégique est composé de trois principales étapes (figure 1).

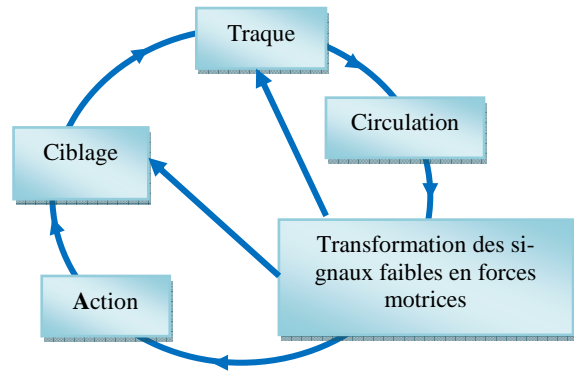


Figure 1 - Principales étapes d'un processus de veille stratégique (Lesca, 1997).

Dans la figure ci-dessus :

- le ciblage est la détermination de l'environnement à scruter. Il vise à spécifier les acteurs et les thèmes à surveiller, ainsi que des sources d'information à mettre en œuvre,
- la traque consiste à désigner les personnes susceptibles de collecter des informations sur l'environnement ciblé, leur attribuer leurs missions de collecte d'informations et leur donner les méthodes et outils utiles à cette activité,
- la circulation des informations est ici interne à l'entreprise et consiste à mettre en commun les informations collectées dans l'environnement et les rendre accessibles aux décideurs,
- le traitement des informations vise leur transformation en véritables forces motrices pour l'action et les prises de décisions.

Par ailleurs, et comme déjà mentionné, l'implantation d'une veille stratégique est liée à des difficultés qui sont synthétisées dans le tableau suivant.

Processus	Explication des difficultés
ciblage	Si le ciblage est trop étroit ou ne correspond pas aux préoccupations des décideurs alors il manque des informations. Si le ciblage est trop large, les dirigeants se retrouvent noyés sous les informations.
Traque	Le manque de formation des capteurs cause une incompréhension de la cible, des difficultés à détecter les signaux faibles et des biais de sélection. Un manque de motivation des capteurs peut conduire au refus de traquer les informations.
Circulation	La circulation d'informations brutes surcharge les circuits d'information. Un manque de formalisation des informations collectées empêche leur exploitation par les décideurs.

Exploitation	Les informations collectées ne sont pas utilisées car les décideurs ont du mal à les exploiter ; un consensus est difficile à obtenir sur l'interprétation des signaux faibles.
--------------	---

Tableau 1 – Difficultés liées à l'implantation d'une veille stratégique d'après (Lesca, 1997).

L'examen des étapes d'un processus de veille stratégique montre que l'AMDEC-Info constitue un outil adéquat quant à leur mise en œuvre (tableau 2). Mieux encore, elle permet de surmonter les difficultés liées à l'implantation d'un processus de veille stratégique énumérées précédemment.

I- Recueil de l'information		
Niveau de localisation de l'information (1)	Aspects de l'information (2)	Impacts de l'information (3)
...

II- Evaluation de l'étendu de l'impact informationnel			
Etendu Géographique (EG) (4)	Mesures existantes (5)	Etendu Temporel (ET) (6)	Risque Informationnel (RI) (7)
--

III- Actions de maîtrise de l'impact informationnel				
Recommandations (8)	Nouveau EG (9)	Mesures projetées (10)	Nouveau ET (11)	Nouveau RI (12)
--

Tableau 2 - Formalisme d'AMDEC Informationnelle d'après (Boubaker & al., 2008).

Dans la première partie du tableau 2, la colonne 1 indique le niveau de localisation de l'information en entreprise (procédés de production, produits, organisation, ...). La colonne 2 traduit les aspects liés à l'information (aspect HSE, aspect production, aspect marketing, ...). Pour chacun des aspects précédents, on procède à l'identification des impacts d'un éventuel dysfonctionnement informationnel (colonne 3). Cette partie résout le problème du ciblage car elle délimite l'environnement à scruter et spécifie les acteurs et les thèmes à surveiller, ainsi que des sources d'information à mettre en œuvre.

Dans la deuxième partie du tableau 2, chaque impact informationnel fera l'objet d'une évaluation dans l'espace et dans le temps grâce à l'utilisation de deux indices qui sont : l'Etendu Géographique (local, régional et global) et l'Etendu Temporel (court terme, moyen terme, long terme).

Moyennant une approche multicritère (figure 2), la criticité du Risque Informationnel est ensuite évaluée selon trois niveaux : Risque Acceptable (RA), Risque Acceptable Sous Réserve (RASR) et Risque Non Acceptable (RNA).

Enfin, la troisième partie du tableau 1 permet d'édicter les mesures de maîtrise des risques informationnels (colonne 8) permettant de réduire la criticité de ces risques. Donc, les décisions concernent les risques non acceptables (RNA) pour lesquels, de nouveaux indices seront retenus : EG' (colonne 9), ET' (colonne 11) et RI' (colonne 12).

Un examen approfondi du formalisme de l'AMDEC-Info montre que les deux dernières parties de cette méthode traitent des difficultés de la circulation et du traitement des informations, et consistent à mettre en commun les informations collectées dans l'environnement et les rendre accessibles aux décideurs. Ces deux parties (2

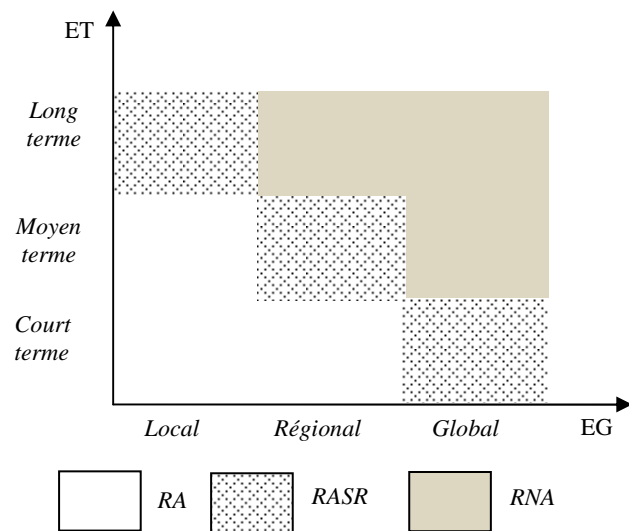


Figure 2 - Exemple d'une grille de criticité des risques informationnels.

et 3) visent également la transformation des informations collectées en véritables forces motrices pour l'action et les prises de décisions.

Conséquemment, le processus d'implantation de veille stratégique peut être cadré par ce formalisme. Cependant, l'aspect continu et dynamique que nécessite l'élaboration du processus de veille stratégique (orienté ici, vers une veille informationnelle) nous incite à étendre le champ d'action de l'AMDEC-Info de sorte à ne plus rester conjoncturelle.

En effet, la procédure de gestion des risques informationnels pratiquée ci-dessus montre que la maîtrise des

risques informationnels s'effectue de manière ponctuelle : rendre un risque non acceptable comme acceptable ou à défaut acceptable sous-réserve (figure 3).

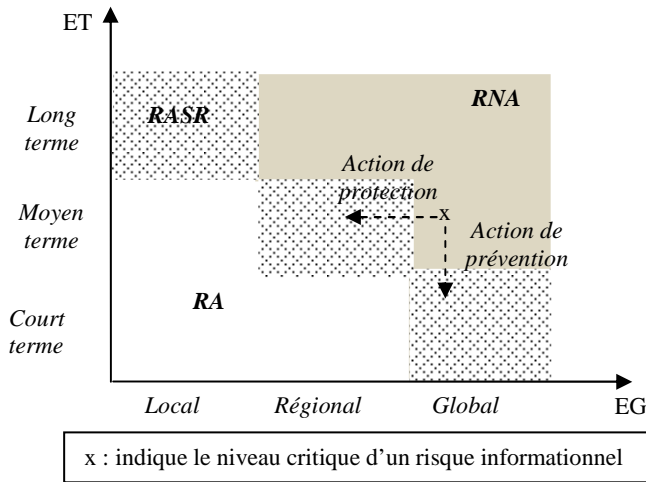


Figure 3 – Procédure conjoncturelle de maîtrise des risques informationnels.

Or, il est connu que le processus de maîtrise des risques (et plus particulièrement les risques informationnels est

un processus continu qui nécessite un suivi et une amélioration continue (car un niveau de risque acceptable sous-réserve peut devenir, à tout moment et de nouveau, un risque non acceptable).

Pour maintenir dans le temps, la valeur du risque informationnel acquise d'une analyse préliminaire AMDEC-Info, nous proposons d'étendre le champ d'action de cette AMDEC de sorte à intégrer le facteur temps afin de suivre dans le temps l'évolution du niveau de risque informationnel acquis. Il s'agit d'une extension de l'AMDEC-Info précédente.

Cette extension est matérialisée dans la troisième partie du tableau 2 par l'insertion d'une nouvelle colonne qui traduise le degré de maîtrise du risque informationnel. Ce nouvel indice peut être estimé soit directement par l'appréciation de la Capacité (Ca) des actions de maîtrise engagées ou bien indirectement par l'appréciation de l'Effort (E) fourni quant au suivi de ces mesures dans le temps.

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'estimation indirecte du degré de maîtrise des risques informationnels moyennant un processus de pérennisation (tableau 3).

III (bis)- Actions de maîtrise et de pérennisation de l'impact informationnel					
Recommandations (8)	Nouveau EG (9)	Mesures projetées (10)	Nouveau ET' (11)	Nouveau RI (12)	Pérennisation (13)
--

Tableau 3 - Dynamisation de l'AMDEC-Info par un processus de pérennisation.

Le nouveau indice de pérennisation (colonne 13) du tableau 2 est coté sur une échelle binaire à valeurs booléennes (OUI ou bien NON). Ainsi, s'il n'y a pas d'effort de pérennisation (appréciation Non), le risque informationnel est maintenu dans son niveau actuel (RASR pour le cas de la figure 3).

Par contre, si l'appréciation est du type OUI, le risque informationnel gagnera, de nouveau, le niveau RNA pour causes des problèmes de suivi et de maintien du niveau de risque. Dans ce dernier cas, il y a lieu de revoir les actions de maîtrise du risque informationnel de sorte à réduire d'avantage la criticité du risque (figure 4).

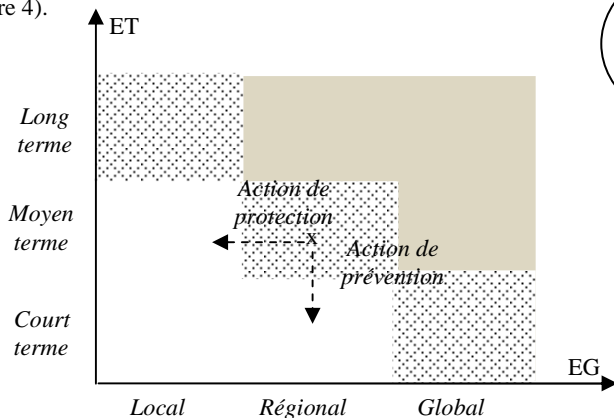


Figure 4 – Action de réduction de la criticité du risque informationnel suite à un problème de pérennisation

Enfinement, la pérennisation des mesures engagées dans une AMDEC-Info permet d'étendre son champ d'action (suivi dans le temps des actions retenues). Afin de mieux illustrer l'intérêt de l'extension de l'AMDEC-Info, considérons la figure 5 qui représente l'évolution temporelle des niveaux des risques informationnels. En effet, cette figure nous permet de positionner l'AMDEC-Info sous sa forme statique et la pérennisation qui permet le suivi dans le temps du niveau de risque obtenu par l'AMDEC-Info-Dynamique.

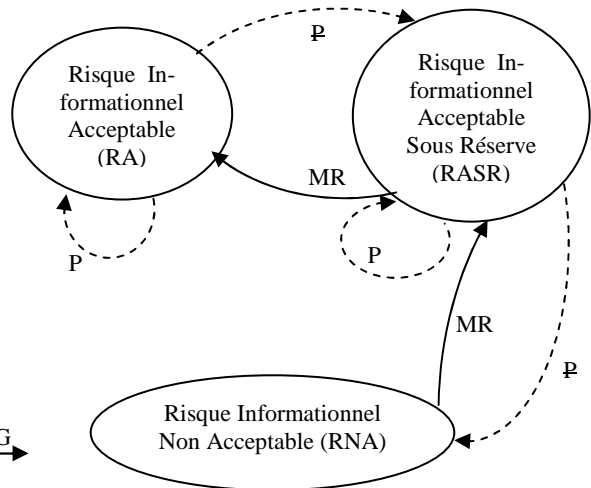


Figure 5 – Graphe de risques informationnels

L'examen du graphe de risques informationnels de la figure 5 montre que celui-ci constitue à la fois un système d'alerte et un système d'aide à la décision de la veille informationnelle. En effet :

- les transitions en traits en pointillés représentent la pérennisation des actions de maîtrise du risque informationnel dans le temps. Cette pérennisation permet de maintenir le risque informationnel à son niveau défini par l'AMDEC-Info. Le moindre problème dans le processus de pérennisation des actions de maîtrise des risques informationnels (Effort = OUI) (transitions en pointillés pondérées par P) est matérialisé dans le graphe de risques informationnels sous forme de transition d'un état à un autre plus pénalisant (niveau du risque informationnel est plus critique). Ces transitions sont représentées par des traits en pointillés et pondérées par P dans le graphe de risques informationnels de la figure 5,
- les transitions en traits pleins correspondent aux actions immédiates permettant de réduire la criticité du risque suite à un problème de pérennisation.

3. Commentaires et discussions

De ce qui précède, nous remarquons que l'utilisation conjointe de l'AMDEC-Info et Graphe-Risque-Info permet de bien cadrer l'implantation du processus de veille stratégique aux niveaux de :

- la recherche des ressources informationnelles des entreprises et de l'identification des informations à surveiller grâce au formalisme AMDEC-Info,
- l'implantation des fonctions d'alerte par le biais du Graphe-Risque-Info,
- la prise de décision bien fondée grâce aux deux méthodes précitées.

En effet, l'utilisation de l'AMDEC-Info est centrée, d'abord, sur l'identification de l'information (collecte de données). Puis, sur l'interprétation de l'information dans le sens "production de connaissances" et enfin sur la liaison Connaissances-Actions orientée vers la maîtrise des risques informationnels.

En d'autres termes, l'AMDEC-Info concrétise le passage de l'information à la connaissance et la transformation de la connaissance en actions. Ce processus de passage et de transformation est gouverné par un processus de gestion des risques informationnels. Le suivi de la maîtrise des risques informationnels moyennant la pérennisation des actions de maîtrise est assuré par le Graphe-Risques-Info.

Finalement, les principaux apports des deux méthodes retenues dans cette étude sont les suivantes :

- disposer d'un outil de contrôle (Graphe-Risques-Info.) et de gestion documentaire des risques informationnels (AMDEC-Info.) en regard des objectifs de la performance des entreprises industrielles (activités industrielles et leurs indicateurs),

- expliciter les connaissances des actions impliquées afin de contrôler et gérer les risques informationnels,
- guider les priorités d'actions et être anticipatif vis-à-vis des risques informationnels,
- une meilleure interprétation des risques informationnels par la méthode AMDEC-Info. En effet, les signes d'alerte précoce sont interprétés par une grille de criticité des risques approuvée par les experts ou déterminée sur la base de données historiques,
- une anticipation des risques par la méthode Graphe-Risques-Info. Pour rappel, la finalité de la veille stratégique est bien la détection des signes d'alerte précoce. Dans ce cas, le Graphe-Risques-Info permet de les détecter moyennant l'appréciation de l'indicateur « Effort de pérennisation ». Une action de réajustement du niveau de criticité du risque est immédiatement engagée.

Evidemment, les apports des méthodes retenues dans cette étude sont conditionnés par l'implication des acteurs de la veille stratégique. Dans notre cas, il s'agit des :

- *observateurs* dont le rôle consiste en une identification des sources des risques informationnels,
- *analystes* qui évaluent les impacts des risques informationnels,
- *décideurs* dont la mission consiste en une mise en œuvre des actions permettant la réduction des risques informationnels à un niveau de maîtrise jugé acceptable.

Il est à noter également que, par l'intégration des méthodes d'analyse de risques dans le processus de veille stratégique, nous nous intéressons plus particulièrement, à mettre à la disposition des décideurs des informations synthétiques autour d'indicateurs choisis par eux, pour leur permettre de réaliser des tableaux de bord, afin de procéder à des constats, des suivis d'opérations et de prévisions ou pour mettre en évidence des causes de certains faits. Cependant, et étant donné que la veille est une question de volonté, d'organisation, de communication et de réflexes (échanges, remontées d'informations, écoute des clients, etc.) qu'il faut décliner à tous les niveaux dans l'entreprise. Donc la réussite de notre approche nécessite de la bonne volonté des décideurs quant à la mise en place et à la mise en œuvre de système de veille gouverné par le décideur lui-même, et est composé de :

- stagiaires (encadrés par des professionnels) formés à la recherche de l'information et à l'organisation du système de veille,
- d'analystes qui se chargent de l'analyse de l'information et sa transformation en connaissance (sensibilisation),
- de responsable AMDEC-Info qui s'occupe des spécificités de la méthode et son adaptation au contexte de veille stratégique.

L'équipe du système de veille réalise un travail de groupe en matière d'interprétation de l'information et de sa mise en perspective par rapport au contexte et la stratégie des dirigeants.

4. Conclusion

A travers cette étude, nous avons présenté quelques apports de la gestion des risques à l'élaboration d'un processus de veille stratégique. Dans ce contexte, nous avons adapté l'AMDEC au cas du risque informationnel et présenté la dimension dynamique du processus de veille stratégique moyennant le Graphe-Risque-Info.

Notre contribution doit cependant être considérée comme un prototype destiné à évoluer sous l'effet conjugué de prochaines expérimentations et de nouvelles recherches effectuées au sein de notre laboratoire. Notre recherche nous a déjà permis de mettre en évidence des contributions intéressantes pour le management stratégique de l'information mais aussi de dégager des hypothèses de recherche susceptibles d'enrichir nos connaissances. Dans ce contexte, d'autres points méritent d'être étudiés, notamment : l'insertion de l'indice détectabilité des signes d'alerte précoce dans la grille de criticité des risques informationnels, la relation bidirectionnelle entre les deux méthodes retenues dans cette étude afin de prendre en charge les signes d'alerte précoces et plus particulièrement ceux qui peuvent être faibles (information incertaine ou incomplète) et enfin de pallier certaines insuffisances connues du processus de gestion des risques tels que le cas des risques nouveaux où l'intelligence économique peut être une alternative prometteuse.

Références

- Aguilar, F.J. (1967), *Scanning the Business Environment*, McGraw Hill, New York
- Ansoff, H. I. (1975), «Managing strategic surprise by response to weak signals», *California Business Review*, Vol. 18, n°2, pp.21-33.
- Audet, J. (2001), «La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites », *Actes de la Conférence Internationale de Management Stratégique*. 13-15 juin 2001.
- Boubaker L., Gondran N. & Djebabra M. (2008), «Vers une combinaison ACV-AMDEC en vue d'une analyse environnementale d'une Entreprise algérienne», *Déchets, Sciences et Techniques – Revue Francophone d'Ecologie Industrielle*. N° 52-4^{ème} trimestre. pp.24-28.
- Courville, L. (1994), *Piloter dans la tempête: comment faire face aux défis de la nouvelle économie*, Montréal, Éditions Québec/Amérique Inc..
- Descharmes, S. (2008), « Retour d'expérience », *Documentaliste-Sciences de l'information*, Vol.45, N°4, pp. 40-41
- KOENIG G. (1990), *Management stratégique: vision, manœuvres et tactiques*, Paris, Ed Nathan, 399 pages
- Ledjmi H. (2009), «L'impact de veille stratégique sur la performance des entreprises tunisiennes certifiées», *Actes de la 2^{ème} conférence internationale sur les systèmes d'information et intelligence économique (SIIE2009)*. Hammamet-Tunisie, 12-14 février 2009, pp. 1018-1036.
- Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique: État de la question et axes de recherche », *Économies et Sociétés*, Vol.20, n°5, 31-50.
- Lesca, H., BLANCO S et CARON M.L (1997) « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations » *VI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) Montréal 25-27 Juin*.
- Pearce II, J.A., Chapman B.L. et David F.R. (1982), «Environmental scanning for small and growing firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, n°3, pp.27-35.
- Thietart R.A, Charreire S, Durieux F (2003) *Méthodes de recherche en management*. gestion sup 2^oEd, 01-2003, Env.536