

# Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie.

Abdelkader Djeghdjeh<sup>(1)</sup>, Mébarek DJEBABRA<sup>(2)</sup> et Mohamed Mouda<sup>(3)</sup>

Laboratoire de Recherche en Prévention Industrielle (LARPI). Institut Universitaire d'Hygiène et de Sécurité. Université Hadj-Lakhdar, Batna – Algérie<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Djeghdjeh2005@Yahoo.fr

<sup>(2)</sup>Djabara.Mebarek@Lycos.com

<sup>(3)</sup>Mmouda@Yahoo.fr

---

**Résumé** – La compétitivité des entreprises industrielles n'est plus à démontrer et tout le monde s'accorde que *l'innovation technologique* est le facteur déterminant pour la survie des entreprises. Mais force de constater que c'est aussi ce même facteur qui fait défaut pour les entreprises des Pays En Voie de développement (PVD).

L'innovation, qui reste la barrière infranchissable, est à la fois la cause et la conséquence d'absence relative du facteur technologique dans les démarches stratégiques de ces entreprises. Mais, avec la pénétration massive des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la vie des entreprises, une nouvelle approche du transfert de technologie permet aux entreprises de se maintenir au fait des derniers développements technologiques dans leurs secteurs d'activités, d'identifier les différentes menaces qui les entourent et de découvrir les occasions à saisir.

La *veille stratégique*, qui occupe une place de choix dans cette nouvelle approche, fera l'objet de cette étude où l'on proposera une démarche d'implantation de cette activité dans une cimenterie algérienne qu'est connue comme étant une industrie à transfert de technologie « clés en main ».

**Mots-clés** – compétitivité, innovation, implantation, cellule, veille stratégique, cimenterie algérienne.

---

## Abstract

The competitiveness of industrial enterprises- is not anymore to be demonstrated and everybody knows that the technological innovation is a determinant factor for the survival of the enterprises; however this factor makes default for the enterprises in developing countries.

The innovation, which stays as an infranchissable barrier, is at the same time the cause and the consequence for a relative absence of technological factor in the outgoing strategies of these enterprises. But, with the massive penetration of technologies of information and communication within the life of the enterprises, a new approach of technological transfer maintains these enterprises for least technological developments in their activities area, to identify the different surrounding risks and to discover opportunities.

The strategic watch, which have the choice place within the new approach, will be the object of this paper, where we will propose a step of implantation of this activity within an Algerian cementary which is know as an industry of technological transfer «key in hands».

**Keywords:** competitiveness, innovation, strategic watch, Algerian cement factory, technological transfer.

## **1- Introduction**

Il est connu que la concurrence industrielle s'est intensifiée ces dernières années. Cette intensification a pour causes (Baumard, 1991 ; Madoeuf, 1998) : la mondialisation de l'économie et l'intégration de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Pour faire face à cette concurrence, qui prend plusieurs formes, les industriels ont développé des facteurs dits de compétitivité permettant de rendre leurs entreprises plus compétitives. Parmi ces facteurs, citons la *capacité anticipative des entreprises industrielles* qui est à l'origine de la naissance d'une nouvelle fonction dénommée *veille stratégique* (Audit, 1991).

La veille stratégique est d'un grand intérêt pour les entreprises algériennes surtout après les accords d'association avec l'Union européenne et l'entrée de l'Algérie à l'OMC. C'est pour cette raison qu'elle devient un sujet important pour les entreprises algériennes pour lequel ils doivent porter une attention particulière notamment en matière de Transfert de Technologie (TT) qui est un ensemble d'échanges de connaissances et de savoir-faire (Djeghdjeh & al., 2005).

Cependant et malgré la disposition de la technologie, son utilisation avec profit nécessite un personnel et des responsables qualifiés qui savent quant faut-il l'utiliser et où ne pas l'utiliser.

D'une manière générale, trois stratégies sont utilisées dans un T.T. Il s'agit des stratégies de technologie initiative, adaptative et créative (Djeghdjeh & al., 2005).

Par ailleurs, il est connu que les problèmes de T.T. vont surgir d'avantage avec la première stratégie. Parmi lesquels citons : mauvais choix technologique, mauvais fonctionnement, problèmes d'organisation, ...

Cependant, les pays en développement, notamment dans le groupe dit des pays émergents, ont clairement démontré que la technologie est à la portée de ceux qui organisent d'une manière intelligente son TT et maîtrisent son accès et ce, même si des ruptures technologiques importantes dans le cycle de la technologie se multiplient et s'accroissent (Djefflat, 2004).

La veille stratégique permet de réussir un TT puisqu'elle s'étend à tout son cycle classique qui inclut (Djefflat, 2004) : les canaux et les instruments de transfert, les achats et ventes, les accords technologiques, les processus d'adaptation et de recherche engagée. La veille stratégique concerne, également, les formes les plus récentes dans un TT qui incluent, en plus des alliances et des fusions basées essentiellement sur la technologie, les programmes de R&D et les projets de développement.

Ce champ vaste d'action de la veille stratégique pour la réussite d'un TT, nous conduit à proposer une démarche d'implantation de cette activité de veille dans une cimenterie algérienne qui est connue comme étant une industrie à transfert de technologie « clés en main ».

Pour atteindre cet objectif, la structuration de l'article est la suivante :

- dans les paragraphes 2 et 3, nous faisons un bref aperçu historique de la veille stratégique ainsi qu'un rappel des aspects légaux issus de la réglementation algérienne et qui ont un lien avec cette veille,
- les paragraphes 4 et 5 présentent la définition de la veille stratégique et la démarche classique de son élaboration ainsi que la démarche que nous avons adaptée au cas pratique que nous avons retenu pour cette étude,
- nous concluons en évoquant les intérêts que présente notre contribution et plus particulièrement la nécessité d'intégrer une cellule de veille stratégique au niveau de la SCIMAT.

## **2- Historique de la veille stratégique**

Le mot veille implique l'activité de recensement, de sélection, de tri, d'exploitation et de diffusion de toute information utile sur l'environnement d'une entreprise (Bulinge, 2002).

Au mot veille est, souvent, associé un qualificatif approprié selon la nature de l'information à laquelle on s'intéresse (Martinet, 1988 ; Damou, 2004). Ainsi :

- si l'information est technique, il s'agit d'une veille technologique,
- si l'information est économique, il s'agit d'une veille commerciale (ou concurrentielle),
- si l'information est juridique, la veille est institutionnelle.

Ce qui nous intéresse, ici, est évidemment la veille technologique qui concerne, d'une manière directe, les activités industrielles des entreprises. Mais, indirectement, la veille technologique s'intéresse également à l'espionnage industriel. D'où l'autre appellation de cette veille : *veille illégale*.

Signalons que ces différentes appellations traduisent, en réalité, l'évolution de cette fonction dans le temps (tableau 1) et que le lien entre les différents types de veille réside dans le caractère scientifique de l'information à laquelle elles s'intéressent toutes. De même, la veille stratégique, appelée également veille environnementale, englobe l'ensemble des veilles et les coordonne.

<i><b>Etape</b></i>	<i><b>Caractéristiques</b></i>	<i><b>Remarques</b></i>
<i><b>Etape 1</b></i>	La notion de veille technologique a débutée dans le domaine des informations scientifiques et techniques qui couvre essentiellement les disciplines processus industriels et recherche/développement.	L'objectif de la veille technologique était l'amélioration de la compétitivité interne des entreprises industrielles.
<i><b>Etape 2</b></i>	L'élargissement des préoccupations des industriels à l'aspect « marchés ».	Le marketing était à l'origine de cet élargissement. Cet

	élargissement s'est concrétisé par la naissance de la veille concurrentielle (économique)	
<b>Etape 3</b>	Elargissement des préoccupations aux décideurs des entreprises. D'où la naissance de la veille stratégique.	La veille stratégique est appelée également veille globale.
<b>Etape 4</b>	Elargissement des préoccupations à grande échelle avec la naissance de la notion intelligence économique.	

Tableau 1 : *Historique de la veille stratégique d'après (Djefflat, 2004)*

Les veilles énumérées ci-dessus ne sont pas les seules car d'autres veilles existent. Il s'agit, notamment : de la *veille brevet* (qu'est une activité par laquelle l'entreprise connaît les brevets, les marques, les modèles déposés d'un domaine afin d'éviter la copie involontaire), de la *veille produit* (par laquelle l'entreprise anticipe le développement de nouveaux produits) et de *veille sociétale* (qu'est liée à l'environnement d'une société qu'est souvent exportatrice).

### 3- Aspects légaux liés à la veille stratégique

Il est connu que la veille stratégique est le résultat de la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, la réglementation algérienne incite les entreprises à devenir compétitives. Cette compétitivité passe, logiquement, par la mise à niveau de nos entreprises. C'est pour cette raison, que des lois, décrets et arrêtés ont vu le jour. Il s'agit de :

- La Loi n° 99 –11 du 23 /12/1999 portant loi de finances pour 2000 : Article 92 portant création du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé Fonds de promotion de la compétitivité industrielle.
- Le Décret exécutif n° 2000-192 du 16/7/2000 fixant les modalités de fonctionnement du fonds : ce texte institue un comité national de la compétitivité industrielle présidé par le Ministre de l'Industrie et comprenant les représentants de sept (07) départements ministériels et un représentant de la Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie.

Ce comité est chargé de l'élaboration des procédures de présentation des dossiers, de la fixation des conditions d'éligibilité aux aides du fonds, de la détermination de la nature et des montants de ces aides ainsi que du suivi et de l'évaluation des performances des entreprises bénéficiaires.

- L'arrêté interministériel du 06/8/2001 (Ministères Industrie/ Finances) précisant les modalités de suivi et d'évaluation du Fonds définit les bénéficiaires des aides du fonds, à savoir les entreprises industrielles et les entreprises de services liées à l'industrie, relevant des secteurs public et privé, qui répondent aux conditions d'éligibilité fixées par le comité.

- L'arrêté interministériel du 12/12/2001 (Ministères Industrie/ Finances) déterminant la nomenclature des dépenses et des recettes du fonds.

Les principaux objectifs de mise à niveau des entreprises algériennes sont (figure 1) : la modernisation des équipements, l'amélioration des systèmes d'organisation - de gestion et de production, les gains de productivité se traduisant par une maîtrise des coûts de revient et enfin le développement (de la formation et le perfectionnement, de la qualité et de la certification, du marketing et de la recherche de marchés et enfin des alliances et des partenariats).

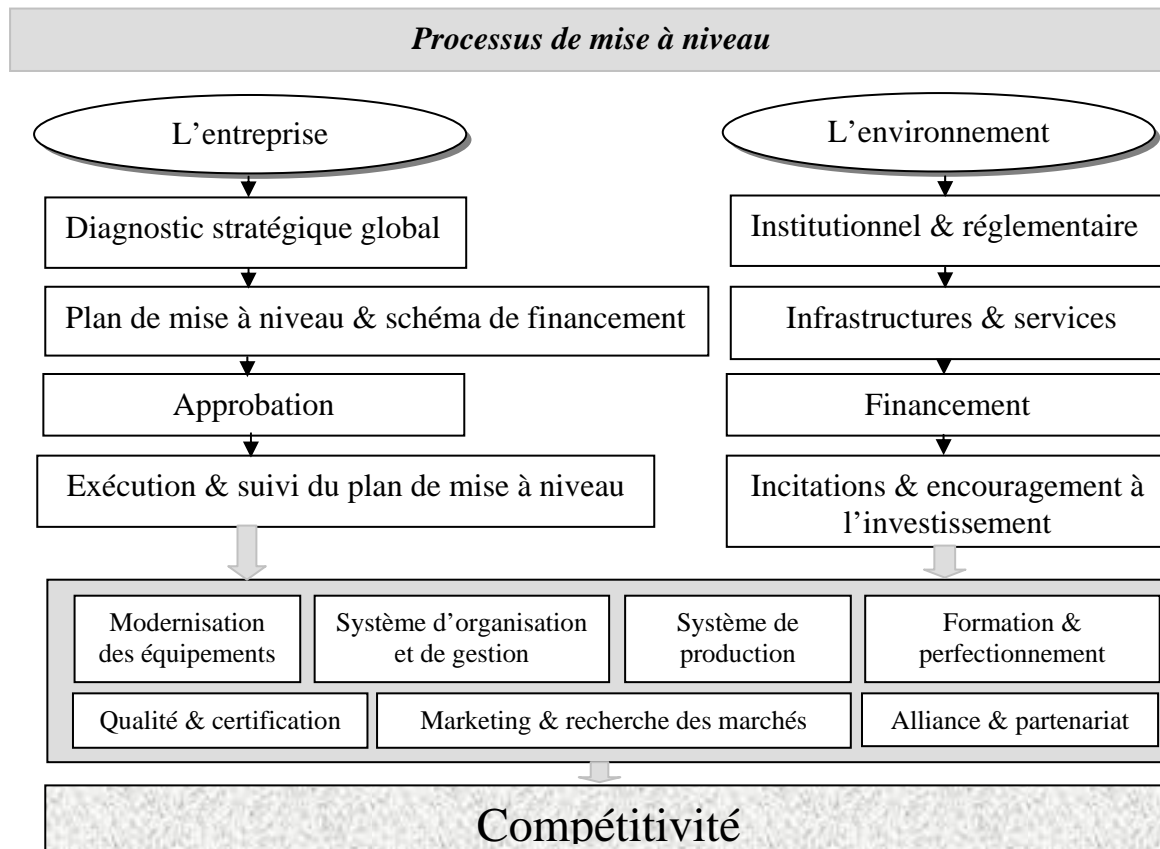


Figure 1 : *Objectifs et principe de mise à niveau des entreprises algériennes.*

#### 4- Définition et objectifs de la veille stratégique

La définition que nous retenons pour la veille stratégique est la suivante (Lesca, 1994) : « La veille stratégique est l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion et l'exploitation des informations stratégiques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises ».

Cette définition montre que :

- la veille stratégique est un *systeme d'aide à la décision* qui observe et analyse l'entreprise pour en déduire les menaces et les opportunités envisageables,
- cette veille se trouve au cœur des flux d'informations vers lequel converge et depuis lequel diverge ces flux d'informations (figure 2). D'où la nécessité d'impliquer une mobilisation du personnel d'une entreprise et une circulation efficace des informations et des connaissances dans le but d'agir et/ou de réagir avant les autres.

Il est à noter que les flux de la figure 2 traduisent les objectifs de la veille stratégique dont les plus importants sont : positionnement l'entreprise dans son environnement, repérage des évolutions qui peuvent affecter l'entreprise, proposition des scénarios de repositionnement de l'entreprise, minimisation des effets de l'environnement actif de l'entreprise, détection précoce des menaces et des opportunités, prise des décisions avec une meilleure sécurité et enfin l'amélioration, le développement et élargissement de l'ensemble des activités de l'entreprise.

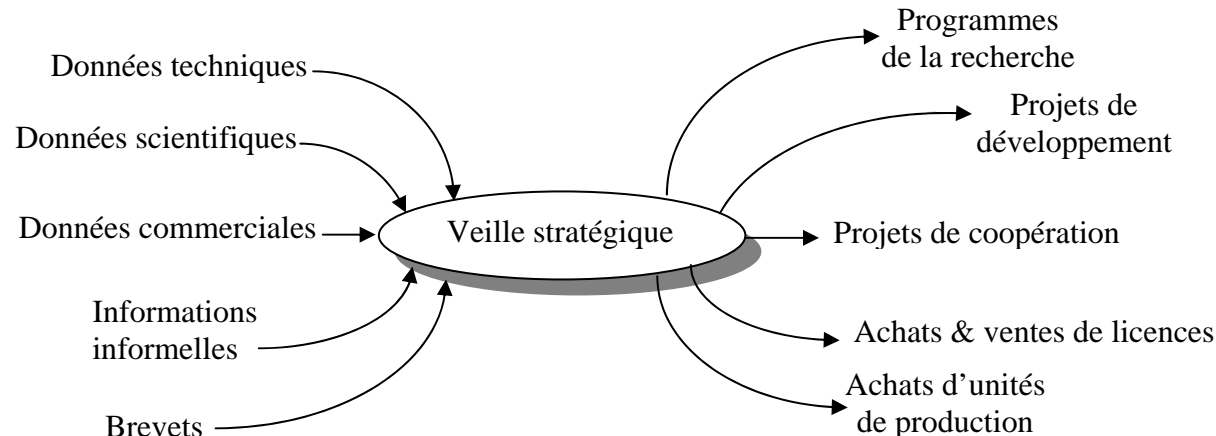


Figure 2 : Flux d'informations & veille stratégique d'après (Lesca & Ruibah, 1997)

L'examen des objectifs de la veille stratégique montre que l'entreprise doit agir sur son environnement pour éviter de le subir ; il s'agit principalement de son environnement actif qu'il faut réduire ses impacts sur l'entreprise. Evidement, cette action sur l'environnement actif de

l'entreprise doit être précédée par sa surveillance continue qui doit porter sur : les fournisseurs de l'entreprise, les concurrents directs et indirects, les clients et les normes et réglementation dans le domaine d'activité de l'entreprise.

Il faut noter que l'intérêt, accordé à l'environnement actif de l'entreprise, doit s'accompagner par un autre intérêt accordé à la veille interne et qui consiste à surveiller l'information à l'intérieur de l'entreprise car elle est primordiale à toute forme de mise en œuvre de la veille stratégique au sein d'une entreprise.

## 5- Démarches de la veille stratégique

### 5.1- Démarche générale

D'une manière générale, la démarche de veille stratégique est composée de deux étapes qui sont (Dou, 1997 ; Jakobiak, 1991) : la surveillance de l'environnement et l'exploitation des informations fournies (figure 3).

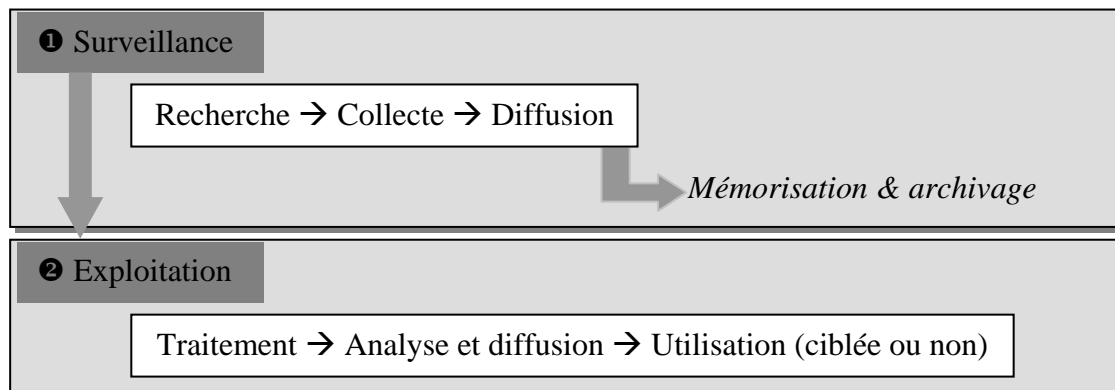


Figure 3 : Démarche classique de la veille stratégique (Djeflat, 2004)

L'application de cette démarche est supportée par la réponse aux questions du type : Qui se charge de la collecte des informations ? Comment peut-on les obtenir ? Cette opération nécessite-t-elle une structure au sein de l'entreprise ? Quels sont les facteurs de succès et de l'échec de cette collecte ? A-t-on prévu un budget nécessaire pour cette collecte ? A-t-on prévu les moyens nécessaires pour recueillir ces informations ? Où sont les sources de données ? Sous quelles formes peut-on les trouver ? Quels sont les supports nécessaires ? Qui a besoin de l'information ? Qui va s'en occuper de sa diffusion, de son stockage provisoire en attendant qu'elle soit utile ? Comment la stocker ? Peut-on sous traiter les deux étapes de la veille ?

La démarche classique de la veille stratégique suscite quelques remarques :

- Le questionnaire est le support de base de toute démarche de veille stratégique et dont son contenu est de forme : Utilité de la veille ? Utilité des informations à prendre en compte ? Organisation ? Méthodes et moyens ? Validation ? Informations recueillies ? Diffusion ? Coûts ?
- L'organisation de la veille stratégique d'une entreprise doit se faire sous une double mission : technique (choix et développement de méthodes appropriées) et organisationnelles (définition des flux d'informations).
- Les sources d'informations<sup>(1)</sup> peuvent être formelles (se sont des *informations ouvertes* qui correspondent aux périodiques scientifiques, techniques, économiques, journaux, banques de données, brevets, la réglementation) ou informelles (qui sont des informations fermées représentées par des contacts, des relations personnelles et par l'espionnage industriel).
- La démarche veille stratégique est un *processus* informationnel (décisionnel) *continu* par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement afin d'être à l'abri de toutes menaces dues aux évolutions dans son environnement.
- Les acteurs de la veille stratégique (veilleurs) peuvent être : les observateurs, les experts / spécialistes ou bien les décideurs.
- Les conditions de réussite de la veille stratégique se résument en ressources : humaines (existence de compétences), informationnelles, matérielles et logiciels (pour le traitement, le stockage et la diffusion).

### **5.2- Démarche proposée**

La démarche générale présentée précédemment reste valable pour la majorité des entreprises industrielles. Cependant, il faut souligner que la spécificité de chaque entreprise et unité industrielle qui désire mettre en place une veille stratégique induit une adaptation de la démarche précédente. Pour cette raison, nous proposons une démarche de veille stratégique spécifique à la SCIMAT qu'est composée de trois étapes (figure 4) :

- la surveillance de l'environnement de la SCIMAT qui a pour but de détecter des informations caractérisant les évolutions de l'environnement actif de la SCIMAT. Cette surveillance nécessite une mise en œuvre d'une stratégie de recherche d'information. En fonction de leur pertinence ces informations seront analysées en vue de les exploiter,
- l'analyse des informations recueillies qui est guidée par des questions clés du type : Où l'information est-elle localisée ? Quand est-elle localisée ? Comment est-elle obtenue ? (Outils à utiliser pour la consultation des sources d'informations, formats et supports des informations, ...). Pourquoi est-elle retenue ? (Degré d'intérêt, fiabilité des données, fraîcheur de l'information, exhaustivité, vision et l'appui des experts, ...). Pour qui est destinée cette information ? (Qui a besoin de cette information ? Quels sont les projets en cours dans la SCIMAT ?).

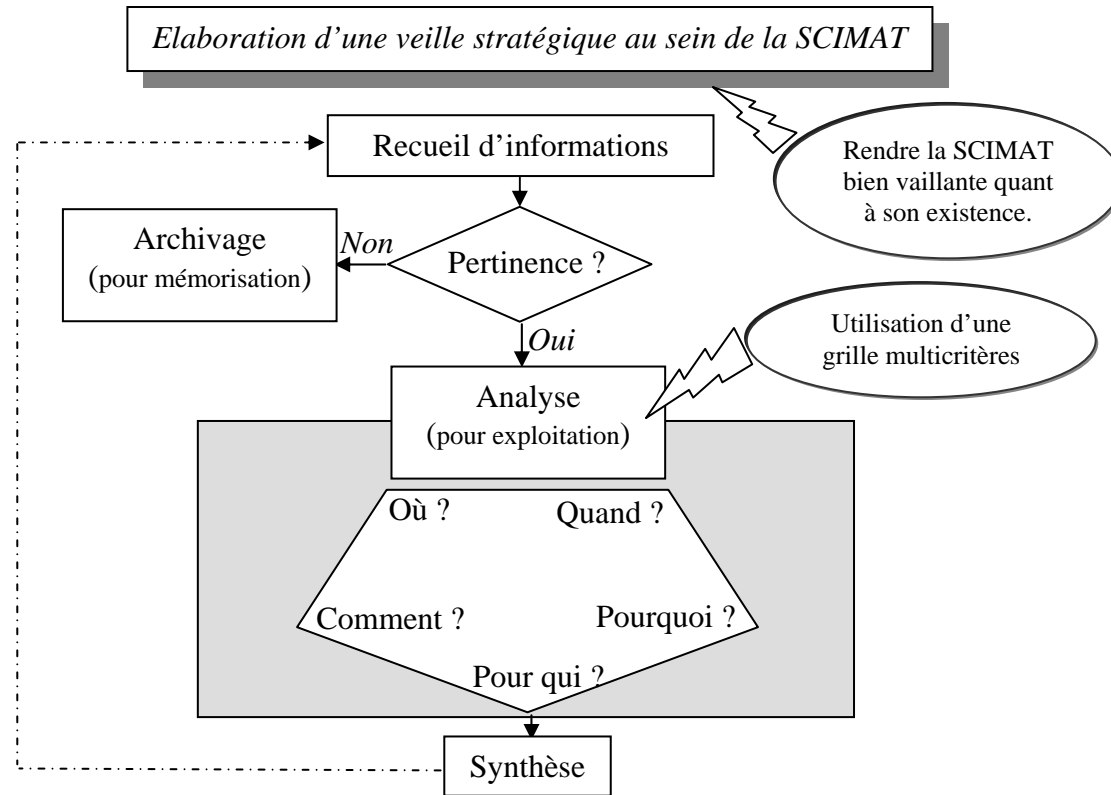
---

<sup>(1)</sup> On distingue également des sources d'informations dites : *blanches* (accessibles au large public), *grises* (où l'accessibilité est difficile en raison de la sensibilité de ces informations) et *noires* (caractérisée par une haute sécurisation. Par conséquent, l'accès à ce type d'informations relève de l'espionnage industriel).

Les pourcentages que représentent ces trois sources sont de l'ordre de 85 % pour les informations blanches, 10 % pour les informations grises et 5 % pour les informations noires.



- La synthèse qui a pour but de prendre de décision en fonction de l'étape précédente et de diffuser en interne (à l'intérieur de l'entreprise l'information analysée). Le trait en pointillée indique que l'analyse de certaines informations permet de renforcer les critères de sélection des informations. En d'autres termes, ce trait caractérise le retour d'information.



### 5.3- Application de la Démarche proposée aux sacs de ciment de la SCIMAT

#### 5.3.1- Filtrage de l'information recueillie

La première étape de la démarche que nous proposons concerne le recueil d'informations pertinentes. Cette pertinence dépend des domaines d'intérêts de la SCIMAT. Pour cette application, nous avons défini un *référentiel* qui permet de filtrer les informations recueillies afin de retenir que celles qui sont pertinentes. Il s'agit de « l'emballage du ciment ».

Les principales raisons du choix de ce référentiel résident dans le fait qu'un bon emballage du ciment de la SCIMAT permet de : préserver la qualité du ciment (qu'est reconnue par la majorité de la clientèle de la SCIMAT), le conserver contre les agressions environnementales et plus particulièrement la pluie, préserver la santé des travailleurs (qui sont en contact direct avec ce produit surtout au moment des chargements dans des camions qui s'effectuent de manière manuelle), de réduire le risque de contrefaçon couramment rencontré sur le marché (préservation de la qualité du ciment ainsi que son poids) et enfin de préserver l'image de marque de la SCIMAT.

#### 5.3.2- Analyse des informations retenues

Deux axes sont nécessaires pour l'analyse du référentiel « emballage du ciment de la SCIMAT » (Desvals et Dou, 1992) : l'analyse de positionnement et l'analyse technologique.

Puisque l'Algérie est un pays importateur de technologie, l'analyse technologique de l'emballage du ciment n'est pas développée dans cette application. Car, tous les concurrents nationaux de la SCIMAT utilisent le même papier pour emballer le ciment.

Par contre, l'analyse de positionnement permet de situer la SCIMAT par rapport à ces concurrents (nationaux en particulier). Cette analyse porte sur quatre paramètres clés qui sont (Djeghdjeh et al., 2005) : la *résistance* du sac de ciment, son *poids*, sa *couleur* et les *informations* qu'il contient.

L'utilisation des *questions guide* de la figure 4 permet d'effectuer une première analyse des informations retenues qui sont récapitulées par le tableau 2.

Où l'information est-elle localisée ?	- Clientèles de la SCIMAT (acheteurs & revendeurs. - Domaine des travaux publics.
Quand est-elle localisée ?	- En période régulière (période de crise).
Comment est-elle obtenue ?	- Sources d'informations multiples (des interviews effectués sur le terrain +

	consultations de documents techniques et scientifiques relatifs à la SCIMAT).
Pourquoi est-elle retenue ?	- Elle a un lien direct avec le référentiel retenu.
Pour qui est destinée cette information ?	- Service de production - Service de commercialisation

Tableau 2 : *pré-analyse du référentiel « emballage du ciment de la SCIMAT » par les questions-guide de la figure 4.*

Les réponses aux questions précédentes permettent de fournir une idée claire sur la suite de l'analyse des informations retenues qui consiste à quantifier les critères précédents moyennant une échelle d'appréciation.

Cette appréciation peut s'effectuer d'une manière ponctuelle ou par intervalle. Dans ce dernier cas, on décompose le domaine de cotation en plusieurs intervalles, dont les milieux des classes sont notés  $a_i$ , ( $i = 1 \dots n$ ). Les analystes donnent la cotation d'un critère en fournissant deux estimations : la première pessimiste et la seconde optimiste. L'exploitation de ces estimations peut se faire :

- soit avec la procédure statistique bien connue (Lyonnet et al., 1994) : fréquences des classes, fréquences cumulées, déduction de la moyenne ou de la médiane.
- soit par les ensembles flous (Lionnet & al., 1994).

L'évaluation floue des critères associés au référentiel « emballage du sac de ciment », que nous avons retenu à des fins d'illustration, offre un cadre adéquat aux évaluateurs de ce référentiel. Par conséquent, deux intervalles d'appréciation flous ont été retenus : « Faible à Moyen » et « Moyen à Fort ».

Une fois déterminés les résultats des appréciations des différents critères, il est possible de les situer sur une grille afin de les comparer avec un concurrent potentiel « l'emballage du sac de ciment d'une autre cimenterie ». Pour ce faire, on évalue leurs positions relatives sur chacun des critères (figure 5).

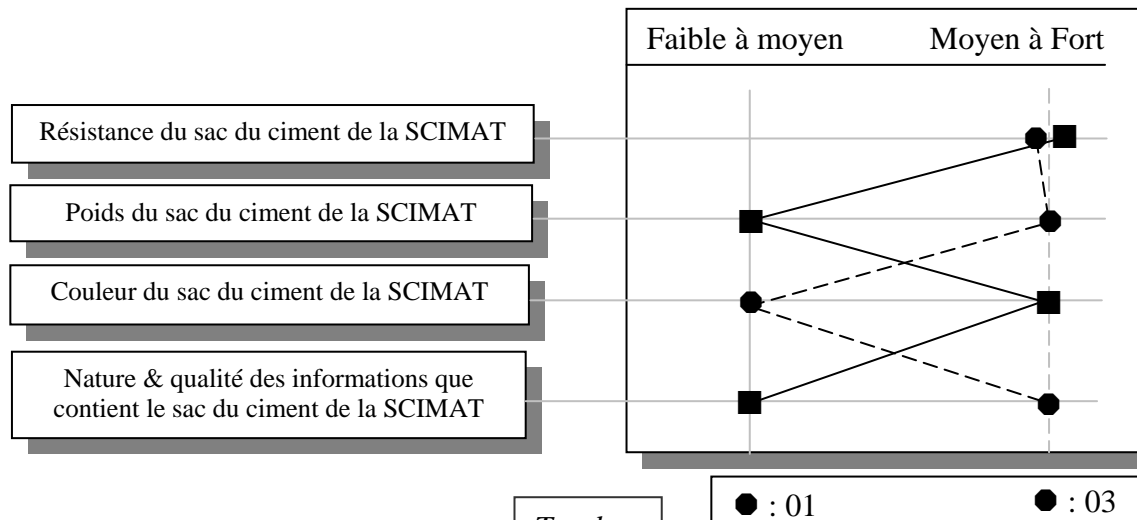


Figure 5 : Analyse du référentiel « emballage du ciment de la SCIMAT ».

Commentaires de cette analyse :

- Les symboles ■ et ● représentent, successivement, la SCIMAT et son concurrent potentiel (cimenterie Hamma Bouziane de Constantine, Algérie).
- Ces informations traduisent les opinions des utilisateurs de ce produit et les experts du ciment et dérivés dont la majorité :
  - Affirme la bonne résistance de l'emballage. Cependant, la forte demande du ciment sur le marché fait que sa livraison s'effectue dans des conditions défavorables vis à vis ce critère (les sacs de ciment sont récupérés de la chaîne de fabrication à une température supérieure à 40 °C et sont directement chargés dans des camions et wagons). Par conséquent, la différence de température entre les sacs de ciment et la tôle des transporteurs entraîne l'humidification des lieux ; d'où la fragilisation de l'emballage du ciment.
  - Affirme que le poids du sac du ciment est inférieur à 50 kg. Deux raisons sont à l'origine de ce déficit : la première est relative au non-respect du processus de la cuisson (problème d'ensachage) et la seconde est relative à la contrefaçon.
  - Différencie les sacs de la SCIMAT par leur couleur sans recours à la lecture des informations qu'ils contiennent.
  - Ne sait pas que la SCIMAT a fait l'objet de la certification ISO-9000 (malgré que cette information figure sur le sac du ciment de la SCIMAT). Plusieurs raisons sont à l'origine de cette ignorance. La plus importante est que cette information est masquée par les autres informations que contient les sacs (plus particulièrement l'information relative au poids du sac du ciment qui ne reflète pas la réalité).
- Les scores, en bas de la grille, permettent, non seulement, de positionner la SCIMAT par rapport à ses concurrents dans son secteur d'activités, mais également, de la positionner par rapport aux menaces auxquelles elle peut être confrontée. Ainsi, on remarque que selon, le critère « poids du sac de ciment », la SCIMAT est peu crédible sur son marché par rapport à son concurrent. En revanche, la SCIMAT s'est démarquée sur son marché par la couleur de ses sacs de ciment qu'est bien appréciée par les utilisateurs du ciment de la SCIMAT. L'examen simultané de ces deux résultats confirme la menace à laquelle est confrontée la SCIMAT qu'est la contrefaçon (qu'est, très probablement, à l'origine du poids des sacs qui sont nettement inférieur à 45 kg).
- Grâce aux résultats fournis par cette grille, les gestionnaires de la SCIMAT peuvent définir une stratégie concurrentielle pour faire face à la contrefaçon en particulier. C'est le cas de la stratégie de *différentiation* qui consiste en : la qualité du ciment (par le respect du précédé

de clinkérisation), la serviabilité de la SCIMAT (vis à vis de ces clients), la préservation de son produit (création des points de vente et encouragement des revendeurs agréés), ...

### 5.3.3- Synthèse des informations analysées

L'analyse des informations retenues permet de :

- *diffuser l'information* : sur la base des résultats de cette analyse, l'information peut être diffusée aux services concernés (services de production et de commercialisation),
- *prendre des décisions* : nous proposons aux responsables de la SCIMAT de prendre les décisions suivantes :
  - o prévoir un stockage du ciment dans des stocks appropriés de la SCIMAT avant sa livraison,
  - o renforcement de l'emballage des sacs de ciment par la plastification des sacs de ciment afin : de préserver la santé des travailleurs (problèmes de poussières du ciment lors du chargement des sacs dans des camions et wagons), d'éviter la déchirure des sacs (suite aux conditions climatiques et celles dues au transport) et d'éviter, enfin, la contrefaçon.

## 6- Conclusion

L'intensification de la concurrence industrielle en matière de ciments et dérivés a tendance à imposer aux cimenteries la capacité d'être anticipatifs au sens large du terme et dont l'acquisition nécessite l'implantation d'une cellule de veille stratégique au niveau de la SCIMAT .

Au niveau international, la mise en place de telle cellule est subordonnée au respect de normes telle que la norme AFNOR X 50-053. C'est ce qui confirme bien son intégration en tant que fonction à part entière dans l'organigramme de l'entreprise.

Sur la base de ce qui précède, nous suggérons que la SCIMAT soit dotée d'une cellule de veille stratégique. Les retombées de cette intégration concernent le système d'information de la SCIMAT, qui si on lui intègre cette fonction, devient un *système d'informations évolué* (figure 6).

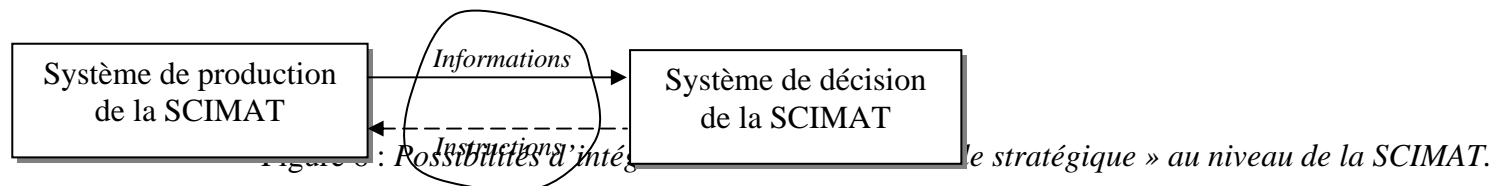


Figure 6 : Possibilités d'intégration de la cellule « veille stratégique » au niveau de la SCIMAT.

Signalons que la réussite de l'intégration de la cellule veille stratégique au système d'information de la SCIMAT est conditionnée par : l'implication des responsables et du personnel de la SCIMAT, la mobilisation des moyens de la SCIMAT, l'implication des experts extra-SCIMAT et la formation et l'information du personnel de la SCIMAT.

Enfin, les avantages de cette intégration sont multiples. Citons, à titre de rappel, les plus importants : diffusion de la pratique de la veille dans la SCIMAT, meilleure prise en charge des flux d'informations dans la SCIMAT et meilleure mobilisation des veilleurs de la SCIMAT.

## **7- Bibliographie**

- Audet J. (1991). *La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaison inter sites*. Thèse de Doctorat. Université de Laval, Sainte-Foy, Québec-Canada.
- Baumard Ph. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris : Editions Masson.
- Bulinge F. (2002). *Pour une culture de l'information dans les petites et les moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*. Thèse de Doctorat. Université de Toulon et du Var-France.
- Damou M. (2004). La veille technologique au service des entreprises algériennes, *Communication présentée à la journée d'études sur « la veille stratégique au service de l'entreprise algérienne »*. Alger, juin 2004. 12 pages.
- Desvals H. et Dou H. (1992). *Veille technologique*. Paris : Editions Dunod.
- Djefflat A. (2004). *La fonction veille technologique dans la dynamique de transfert de technologie : rôle, importance et perspectives*. *Communication présentée à la journée d'études sur « la veille stratégique au service de l'entreprise algérienne »*. Alger, juin 2004. 09 pages.
- Djeghdjeh A., Djebabra M. & Mouda M.(2005). *Etude ergonomique dans un transfert de technologie*. Rapport de recherche N° 5 du projet J0501/03/09/03, Université Hadj-Lakhdar de Batna - Algérie.
- Dou H. (1995). *Veille technologique et compétitivité*. Paris : Editions Dunod.
- Jakobiak F. (1991). *Pratique de la veille technologique*. Paris : Editions d'organisation.
- Lesca H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique – état de la question et axes de recherche. *Economies et Sociétés. Séries Sciences de Gestion SG, Vol. 20. n° 5*. pp. 31-50.
- Lesca H et Ruibah K (1997). Des outils au service de la veille stratégique. *Systèmes d'Information et Management. Vol. n° 2*. pp. 101-131.
- Lionnet P., Herben G. & Martin Y. (1994). Utilisation de l'avis d'experts dans l'évaluation de la fiabilité prévisionnelle d'un système. *9<sup>ème</sup> colloque international de fiabilité et maintenabilité λμ'9. Mai-juin, Esrel'94*. pp. 882-887.
- Madoeuf B., (1998). Organisation de la recherche industrielle par les entreprises multinationales : qu'elle place pour les pays en voie de développement ? *Communication présentée à la conférence internationale MATHTECH'98, avril, Sfax'98*. 10 pages.
- Martinet B. & Ribault J-M. (1988). *La veille technologique concurrentielle et commerciale*. Paris : Editions d'organisation.