

# Journal of Intelligence Studies in Business



## Journal of Intelligence Studies in Business

Publication details, including instructions for authors and subscription information: <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/index>

### La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens

Mostapha Tayeb Ben Amor<sup>a,\*</sup> and Fatma Chichti<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Higher Institute of Accounting and Business Administration/Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) Manouba, Tunisia; \*[mbenamor967@gmail.com](mailto:mbenamor967@gmail.com)

**To cite this article:** Amor, M.T.B. & Chichti, F. (2021) La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 11 (1) 57-68.

**Issue URL:** [https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/JISIB\\_Vol\\_11\\_Nr\\_1\\_2021](https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/JISIB_Vol_11_Nr_1_2021)

## PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article is Open Access, in compliance with Strategy 2 of the 2002 Budapest Open Access Initiative, which states:

Scholars need the means to launch a new generation of journals committed to open access, and to help existing journals that elect to make the transition to open access. Because journal articles should be disseminated as widely as possible, these new journals will no longer invoke copyright to restrict access to and use of the material they publish. Instead they will use copyright and other tools to ensure permanent open access to all the articles they publish. Because price is a barrier to access, these new journals will not charge subscription or access fees, and will turn to other methods for covering their expenses. There are many alternative sources of funds for this purpose, including the foundations and governments that fund research, the universities and laboratories that employ researchers, endowments set up by discipline or institution, friends of the cause of open access, profits from the sale of add-ons to the basic texts, funds freed up by the demise or cancellation of journals charging traditional subscription or access fees, or even contributions from the researchers themselves. There is no need to favor one of these solutions over the others for all disciplines or nations, and no need to stop looking for other, creative alternatives.

## La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Étude restreinte dans les organismes publics tunisiens

Mostapha Tayeb Ben Amor<sup>a,\*</sup> and Fatma Chichti<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Higher Institute of Accounting and Business Administration / Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE) Manouba, Tunisia

\*Corresponding author: [mbenamor967@gmail.com](mailto:mbenamor967@gmail.com)

Received 9 June 2020 Accepted 26 October 2020

**ABSTRACT (ENGLISH)** In this article, we highlight the role of strategic watch in a perspective of decision-making efficiency for a better optimization of governance, and this within the framework of a limited study on five (5) Tunisian public organisms. An exploratory study was carried out through five semi-structured interviews. The results revealed that the use of watch practices is essential for internal knowledge sharing, transparency and administrative openness. A new frame work that tends to improve the decision-making system. It also allows the decision-maker to move from a state of self-satisfaction to a situation of acceptance of his decision by his environment in a climate of optimal governance.

**KEYWORDS** Decision, efficiency, optimal governance, public organism, strategic watch

---

**RÉSUMÉ (FRANÇAISE)** Dans cet article, nous valorisons le rôle de la veille stratégique dans une optique d'efficacité décisionnelle pour une meilleure optimisation de la gouvernance, et ce dans le cadre d'une étude restreinte sur cinq (5) organismes publics tunisiens. Une étude de type exploratoire a été menée à travers cinq entretiens semi-directifs. Les résultats ont révélé que l'utilisation des pratiques de veille est indispensable au partage interne de la connaissance, à la transparence et à l'ouverture administrative. Un nouveau cadre de travail qui tend vers une amélioration du système décisionnel. Elle permet également le passage du décideur d'un état d'autosatisfaction à une situation d'acceptation de sa décision par son environnement dans un climat de gouvernance optimale.

**MOTS CLÉS** Décision, efficacité, gouvernance optimale, organisme public, veille stratégique

---

### 1. INTRODUCTION

La survie de toute organisation dépend de ses "choix" (Bérard, 2009), et la prise d'une décision est nécessaire aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère publique, où le problème revêt une importance capitale dans la mesure où les décisions affectent directement la vie présente et future des citoyens. La prise de décision dans ce secteur

est donc étroitement liée aux valeurs qui régissent le service public et se situe au cœur de la notion d'intérêt général. Donc, l'enjeu paraît fondamental aujourd'hui dans la mesure où l'administration publique est interpellée par de nouveaux défis liés à la compétitivité et à l'opinion publique. Par suite, notre problématique est la suivante : "Dans quelle mesure les pratiques de la veille stratégique

utilisées dans l'organisation publique tunisienne peuvent améliorer l'efficacité de ses décisions et l'optimisation de sa gouvernance?".

De notre problématique principale se déclinent trois questions hypothétiques de recherche:

- Quelles sont les pratiques de la veille stratégique dans les organisations publiques tunisiennes ?

- Comment les organisations publiques tunisiennes élaborent-elles leurs décisions pour une optimisation de leur gouvernance ?

- Quels sont les impacts des pratiques de veille stratégique pour une efficacité de la décision et une optimisation de la gouvernance?

Pour répondre à ces questions nous avons choisi le paradigme interprétatif qui se base sur l'interprétation de la réalité organisationnelle pour comprendre l'objet de la connaissance étudiée. Sur la base de ce paradigme nous avons eu recours à une démarche qualitative de type inductive (Miles et Huberman, 2003) dont l'unité d'analyse est « une décision administrative efficace ».

Ce papier est scindé en trois parties : La première revient sur les soubassements théoriques en rapport avec notre problématique, la seconde est réservée au cadre pratique de la recherche, et enfin la troisième est destinée à la présentation et la discussion des résultats.

## **2. CADRE THEORIQUE : LA BONNE GOUVERNANCE ET L'EFFICACITE DE LA DECISION : APPORT DES PRATIQUES DE VEILLE STRATEGIQUE**

A travers les pratiques de la veille stratégique, nous évoquons précisément l'analyse et la compréhension de ce monde organisationnel. Cette première partie théorique traitera l'apport des pratiques de veille stratégique au niveau de la bonne gouvernance, et de l'efficacité décisionnelle dans le secteur public.

### **2.1 Les pratiques de veille stratégique dans le secteur public**

En se basant sur un processus de veille et une information stratégique à forte valeur ajoutée au profit de la pérennité de l'organisation, de sa performance et de ses compétences. Nous pouvons obtenir généralement une décision efficace et une bonne gouvernance. Par conséquent la qualité de l'information est associée à la notion de la veille.

### **2.1.1 La qualité de l'information**

Selon Bourzigui (2018), la qualité de l'information a une dimension cognitive et comportementale, elle mène à la couverture des différentes préoccupations des parties prenantes, un champ de gouvernance élargi au niveau des pratiques de veille stratégique. Dans ce cadre, la transparence administrative peut soutenir la bonne gouvernance, vu que l'administration ne peut plus continuer à se cacher derrière le secret administratif (Lasserre et al, 1987). Le partage de l'information au sein d'une administration ouverte permet aux parties prenantes de participer de façon indirecte à la prise de décision et par suite d'atteindre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance.

### **2.1.2 La notion de la veille**

La veille stratégique est une démarche ou processus cohérent qui peut mener à une aide à la prise de décision. Etudier cet outil décisionnel revient à s'arrêter sur l'objet de la veille comme étant un concept et un processus d'une part, et d'autre part, comme étant un soutien décisionnel.

La veille stratégique est une notion qui peut être analysée théoriquement à la fois en tant que concept (un outil de surveillance environnemental) et en tant que processus (un cycle continu d'opérations). En effet, dans un monde organisationnel caractérisé par l'incertitude et la turbulence où l'information et la connaissance représentent des avantages concurrentiels, l'administration qui pratique le processus de veille peut améliorer ses services et anticiper les changements pouvant impacter leur activités (Drevon et al, 2018 ; Chichti et al 2019).

## **2.2 L'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance**

En général, l'étude de l'efficacité de la prise de décision passe par l'analyse de l'optimisation de la gouvernance en plus de l'analyse de la relation entre le processus décisionnel (un ensemble de séances d'événements développés) et les facteurs qui peuvent impacter d'une façon déterminante son efficacité (Bérard, 2009).

### **2.2.1 Optimisation de la gouvernance**

L'organisation des pratiques de veille stratégique, fait partie de la gouvernance de l'administration publique. En d'autres termes

la gouvernance des données et informations collectées constitue le fondement empirique de la gouvernance optimale de cette administration. C'est-à-dire une sorte d'amélioration de la gestion des connaissances comme étant un résultat d'intelligence et source de nouvelles compétences d'anticipation et d'innovation (Chichti et al, 2019). Ainsi la cellule de veille est le fil conducteur transverse de la gouvernance du patrimoine organisationnel, y compris le patrimoine informationnel, et mérite donc d'être rattachée directement à la direction générale (au décideur). Par conséquent la finalité serait une optimisation de la décision par la bonne personne au bon moment (Madhar, 2016 ; Ayadi et al, 2019).

Généralement, cette gouvernance est définie comme partage du pouvoir entre différents acteurs. Une sorte de transparence informationnelle, d'équilibre et de contrôle (Bourzigui et al, 2018).

Vu sa situation économique difficile, l'Etat tunisien a développé ses organisations publiques vers la prise de la décision optimale en favorisant les pratiques de recherche de l'information pertinente pour une meilleure prise de décision (Chichi et al, 2019).

### 2.2.2 L'efficacité de la prise de décision

De ce fait, les définitions proposées à la "décision" peuvent être d'un ordre économique, philosophique et psychologique. La définition économique identifie la décision comme un choix, et une réponse à un problème. La définition philosophique fait de la décision un acte positif, volontaire ou un choix optimal et la définition psychologique traite la décision comme un jugement, ou un engagement de responsabilité personnelle. La science managériale traite la décision comme un comportement, et finalement la veille stratégique conceptualise la décision comme un "extrant" (Brouard, 2007, p.17).

Cependant la prise de décision peut être influencée par certains facteurs de natures différentes déterminées théoriquement : L'information, l'expérience du décideur et le contexte social.

**L'information :** L'information est un ensemble de données qui constituent l'essence de la veille stratégique et aide à choisir la bonne solution (Bergeron et al 2009). Elle permet une meilleure compréhension des contraintes

environnementales (Mason, 1984 ; Arnaud, 2016).

**L'expérience du décideur :** Certains auteurs annoncent la nécessité de la mobilisation de l'expérience et de l'intuition de la part du décideur pour être à la fois rapide et efficace (Klein et al, 2014). Plus profondément et selon Dane et Pratt (2007) l'intuition du décideur est un processus à part entière, qualifié de traitement de l'information disponible. En théorie du management stratégique, le rôle du décideur est conçu comme dynamique et changeant. C'est pourquoi la qualité du décideur consiste à aider le groupe et les organisations publiques à gérer la complexité croissante focalisée sur les changements environnementaux incessants (Maltais et al, 2007).

**Le contexte social :** Dans un contexte social, la décision n'est plus le fruit d'un calcul arithmétique, mais plutôt le résultat des forces institutionnelles. Ce qui fait que la décision ne se présente pas comme la plus satisfaisante au niveau économique, mais la plus acceptée au niveau de son contexte social (Olivier, 1997 ; Scott, 2014).

### 2.2.3 La bonne gouvernance : « The corporate governance »

La gouvernance est généralement le partage du pouvoir entre les différents acteurs de l'organisation et entre l'organisation et toutes les parties prenantes. Les maîtres mots de la gouvernance sont la transparence, le contrôle, l'équilibre ou encore la responsabilité. Une sorte de management démocratique et d'un système administratif de cadrage et de coordination interne et externe entre les acteurs (Aryal, 2020).

En théorie, la gouvernance a un impact positif sur la performance organisationnelle (Bourzigui et al, 2018), vu qu'elle a une incidence sur l'administration publique en modifiant l'environnement dans lequel le service public agit tout en introduisant de nouveaux concepts et de nouvelles méthodes (Brown, 2005).

### 2.3 Impacts des pratiques de veille stratégique : Efficacité décisionnelle et optimisation de la gouvernance

L'analyse de l'impact de ce système d'efficacité et d'optimisation nécessite l'étude de la veille

stratégique à la fois comme un soutien décisionnel et comme une source d'efficacité (Libaert, 2018).

### 2.3.1 La veille en tant que soutien décisionnel

La veille stratégique est un processus de soutien pour la prise de décision fondé sur trois perspectives : La réduction de l'incertitude, la détection des signaux faibles et la légitimation des décisions.

*La réduction de l'incertitude* : Généralement, pratiquer la veille est une sorte d'attention et de vigilance permanente et ponctuelle. Ce dispositif de veille constitué par une installation matérielle et personnelle de la démarche peut être mis en œuvre d'une façon manuelle (journaux, réseau humain), ou par mot clé dans des moteurs de recherche liés à des alertes sur internet, et en utilisant des logiciels de veille intelligente fondées sur un processus automatique. Ce processus aide à réduire l'incertitude causée par un manque d'informations (Daft et al, 2007). En particulier, des chercheurs ont annoncé le lien de corrélation entre le degré d'incertitude et les différentes pratiques de veille (Auster et Choo, 1994 ; Patora Wysocka, 2017).

*La détection des signaux faibles* : La veille stratégique est un processus d'aide à la détection des "signaux faibles". Ces derniers constituent les "micro-changements" qui se trouvent en "périphérie" de ce sur quoi le décideur est concentré (Shoemaker et al, 2013). Cet effort de détection fait partie de la détection de l'information de source humaine (El-Akrouchi, 2015). Elle permet ainsi de suivre les évolutions environnementales

(Lesca, 2011), une situation qui mène nécessairement à un enrichissement au niveau des connaissances de l'environnement de prise de décision.

*Légitimer la décision* : La veille stratégique est un processus qui permet de légitimer les décisions déjà prises. C'est-à-dire le décideur peut demander une information complémentaire pour légitimer sa décision (Feldman, 1981). Ainsi dans les régimes organisationnels bureaucratiques l'effort de collecte de l'information se focalise sur l'objectif de légitimer le "Décideur", une chance de soutien "en aval". Dans le secteur public, légitimer la décision administrative est une action quotidienne de l'agent public au titre de leader, généralement élu par voie démocratique. Cette interaction entre ce qui est du système politique et celui du système administratif (politico-administratif) est complexe même dans les régimes démocratiques (Maltais et al, 2007). En effet, dans l'organisation publique tunisienne les pratiques d'analyse sont focalisées sur la validation des actions administratives avec l'adaptation des choix selon les attentes de l'opinion publique. Une démarche humaine pour valoriser et mettre en œuvre ces choix au sein de l'administration.

### 2.3.2 La veille en tant que source d'efficacité

L'efficacité de la veille impacte positivement la performance de l'organisation. Depuis la fin du siècle dernier les études ont démontré que la mise en œuvre d'un processus de veille stratégique est un centre de profit et non un centre de coût (Roulet et al, 2015). Dans cet

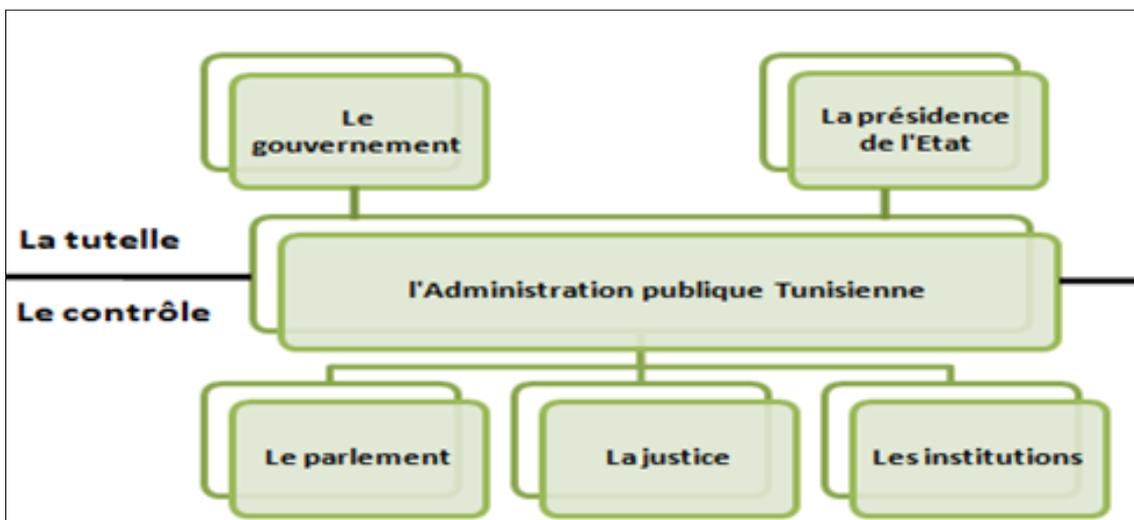


Figure 1 Positionnement hiérarchique de l'Administration publique tunisienne.

ordre d'idées, Cohen (2004) a annoncé le phénomène « *cause à effet* » entre la veille efficace et la qualité de la prise de décision.

Mesurer l'efficacité de la veille stratégique, c'est mesurer le degré d'atteindre les objectifs, c'est-à-dire comparer les résultats attendus avec les résultats réalisés (Roulet et al, 2015). L'objectif fondamental du processus de veille stratégique étant l'aide à la décision.

### 3. CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

L'Administration tunisienne : Un contexte spécifique de recherche

Dans l'objectif d'apporter une réponse à notre problématique, nous proposons d'explorer les pratiques de veille favorables à la prise de décision (pour la bonne gouvernance), et relatives au contexte administratif tunisien, et ce pour comprendre la relation entre le processus de veille stratégique et l'efficacité de la décision, vers une optimisation de la gouvernance dans un cadre administratif spécifique suite à une analyse qualitative et à travers cinq organismes publics choisis : Une agence nationale, un observatoire, une entreprise publique, et deux écoles nationales.

#### 3.1 Cadre de la recherche : L'organisation publique tunisienne

L'organisation publique tunisienne est un contexte particulier (Jaziri et al, 2018 ; Hizaoui, 2020). Elle est organisée, structurée, hiérarchisée et, contrôlée par des fonctions qui s'exercent dans un cadre juridique et constitutionnel (cf. Figure 1).

Elle fonctionne d'une part sous tutelle gouvernementale et présidentielle et d'autre part sous contrôle parlementaire, juridictionnel et institutionnel.

L'objet de ce travail de recherche est d'étudier le rôle de la veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance dans un contexte d'organisation publique. En fait, l'administration est la concrétisation majeure de l'Etat, les fonctions de l'administration réalisent cet Etat, maintenir l'ordre, assurer la prestation des services, informer, prévoir et surtout préparer les décisions étatiques. Nous distinguons entre la décision gouvernementale (décision finale de l'orientation de l'action de l'Etat) et la décision administrative (la décision exécutoire de l'orientation finale).

Les manifestations entre le 17 décembre 2010 et le 14 janvier 2011 ont prouvé que le

corps administratif tunisien est en bonne santé. Le secret du succès des organisations publiques tunisiennes mérite d'être étudié, surtout en relation avec le thème de l'efficacité processuelle et décisionnelle.

#### 3.2 Cadre méthodologique : Approche qualitative exploratoire

Une approche qualitative exploratoire a été choisie. Cette étude est utile lorsqu'on veut comprendre un phénomène (El Wafi 2017). Notre objectif de départ était de comprendre, à partir du point de vue de certains agents publics, la relation entre le succès des pratiques de veille stratégique et l'optimisation de la gouvernance au sein de l'administration publique tunisienne. Nous avons interviewé cinq (5) agents publics responsables de veille stratégique ou d'un projet de mise en place de cette activité. Dans les recherches qualitatives, la proposition ne provient pas uniquement de la « *connaissance théorique* ». Ce qui explique les démarches suivantes :

Une démarche à deux temps : Les entretiens ont été menés en deux temps. Dans un premier temps nous avons procédé de manière informelle, libre, sans guide d'entretien préalable. Cette étape était importante puisqu'elle nous a permis d'apporter des éclaircissements sur la manière dont les individus traduisent le rôle de la veille stratégique, elle nous a facilité la formulation des questions, à partir de la revue de la littérature dans le guide d'entretien, qui a été utilisé en deuxième temps. La phase formelle est fondée sur une série de cinq entretiens semi-directifs. La durée moyenne de nos entretiens était de 55 mn et variait entre 45 et 75 mn.

Deux démarches d'analyses :

Une analyse thématique manuelle, selon Couvreur et al 2002(cité par El Wafi, 2017 p.93),c'est la méthode d'analyse la plus souvent utilisée en sciences de gestion. Pour étudier les différents thèmes nous avons retenu les portions de phrases, les phrases ou les groupes de phrases (Thietart et al 1999).

Une analyse lexico-métrique dans l'objectif de valider la communication interne des entretiens (Perret et al, 2012), nous avons opté pour un « *recours à un outil informatique* » (Miles et Huberman, 2003, p.88), par conséquent, à un logiciel d'analyse: « IRaMuTeQ » pour faire référence à une analyse métrique conduite sur le texte global de cinq entretiens (Ratinaud et al, 2009). Ce

texte a été formaté pour pouvoir être lu par le logiciel (IRaMuTeQ version 0.7 alpha 2). C'est-à-dire la suppression des numéros et des titres. L'analyse globale a été effectuée sur la base statistique et de nuage conceptuel.

#### 4. RESULTATS ET DISCUSSION

Cette section est consacrée à l'analyse des différents résultats et ensuite à la discussion multidimensionnelle de ces résultats.

##### 4.1 Principaux résultats

Dans ce cadre nous allons présenter les principaux résultats à travers une analyse thématique et manuelle de chaque entretien séparément et à travers une analyse lexicométrique du corpus qui englobe le texte de tous les entretiens.

##### 4.1.1 Analyse thématique des entretiens

Pour analyser les entretiens nous allons présenter nos résultats à travers la classification thématique des verbatim de chaque entretien, puis nous allons recourir à l'interprétation thématique manuelle. À partir du texte original de chaque entretien nous avons extrait des passages liés à notre problématique appelés « Verbatim ». Selon le dictionnaire français « internaute », un verbatim est un vocabulaire et expression utilisée par une population qui s'adresse à une entreprise, à l'occasion d'une enquête. Ces « verbatim » ont été catégorisés pour réduire le nombre d'informations (Wacheux, 1996) et pour permettre la classification des entretiens par thème (T).

*Les pratiques de la veille stratégique (VS) au sein de l'administration publique tunisienne :* Nos interlocuteurs ont mentionné que l'information environnementale est cruciale pour mettre en œuvre une activité de veille stratégique. Cette information est nécessairement pertinente dans un cadre administratif officiel, le champ d'application est vaste et couvre plusieurs rubriques d'interventions informationnelles : De l'opinion publique et de la vie quotidienne des tunisiens (la question politique, la réalité économique, la situation sociale ...).

Dans ce cadre de la nature multidimensionnelle du processus de VS, l'interlocuteur de l'organisation publique AX1 (directeur, 2 ans d'expérience, santé publique) a qualifié les pratiques de la VS comme étant une « *veille informationnelle* » puisque dans

son service « *les pratiques de veille stratégique sont fondées principalement sur la collecte des informations pertinentes* ». Face à cette estimation ouverte, l'interlocuteur de l'administration AX4 (directeur central, formateur) a réclamé que son service a thématiqué le champ d'activité de la veille stratégique après avoir « *convertir les rubriques de méthode d'analyse PESTEL en veille stratégique* » (veille politique, veille économique, veille sociétale, veille technologique, veille écologique et veille législative).

Cependant, l'interviewé relatif à l'administration AX5 (directeur, formateur) a limité l'activité de son service dans la pratique de la veille « *documentaire ou bibliothèque* ».

*La veille stratégique est un outil d'aide à la décision :* Au niveau administratif, selon nos interlocuteurs, la décision ne sera efficace que lorsqu'elle a été prise au bon moment, cette valeur est mesurée généralement par sa nature préventive et anticipative. Ainsi, il est important de signaler que la totalité des interlocuteurs ont accordé un intérêt majeur à la veille stratégique, en liaison avec le processus de prise de la décision administrative en tant que source d'efficacité décisionnelle.

L'interviewé E.Ax1 a insisté que grâce au processus de veille stratégique son administration peut « *prendre les décisions stratégiques efficaces au bon moment* ». L'interviewé E.Ax3, a été plus précis en disant que « *...la veille stratégique est un facteur essentiel d'aide à la décision...* ». Plus profondément et pour l'interviewé E.Ax4 la veille stratégique est un outil d'aide à la décision « *...très efficace puisqu'elle mène à soutenir la décision de qualité efficace, fondée sur des informations pertinentes... un outil efficace, à l'écoute de l'environnement et à la détection des signaux faibles chez les acteurs...* ».

Enfin, selon l'interviewé E.Ax5 pour prendre la bonne décision et être dans la bonne voie « *il faut instaurer la veille stratégique, comme outil efficace de soutien à la prise de décision au sein du secteur public* ».

*La veille stratégique est un facteur de succès de la gouvernance :* Au niveau de ce thème, nos interlocuteurs ont valorisé le rôle de la veille stratégique comme facteur de succès de la gouvernance. Pour l'interviewé E.Ax1, les pratiques de la veille stratégique sont « *Un facteur de succès de la gouvernance puisque les*

*résultats n'ont aucun sens s'ils sont mal exploités par l'administration* ».

De même l'interviewé E.Ax3 a qualifié ce rôle comme évident et a insisté que la veille stratégique est « *un facteur de succès de la gouvernance, elle est fondée sur la gestion en transparence, correctement et en toute clarté* ». En d'autres termes selon le même interlocuteur, la gouvernance est un « *système d'information* ». Ce dernier, a évoqué que la gouvernance se base sur un système d'information par l'introduction de la technologie informatique et de communication (TIC) c'est-à-dire cette intervention technologique est à la fois « *une dimension principale de la gouvernance* » et une voie prospective vers une situation meilleure à savoir la gouvernance électronique ou l'e-gouvernance.

De façon plus claire, l'interviewé E.Ax4 a considéré que la veille stratégique n'est pas seulement un facteur de succès de la gouvernance puisqu'elle permet « *la participation indirecte de l'environnement aux choix stratégiques et à la prise de décision* », mais elle permet en plus de « *détecter l'avis de l'opinion publique* ». L'interviewé E.Ax5 a été plus précis lorsqu'il a soutenu l'idée que la veille stratégique donne « *la chance à la participation et à rendre service d'une façon équitable et juste à temps* ». Il s'agit donc et selon cet agent public d'une question d'« *ouverture* » et de « *transparence* ».

Autrement dit, un contexte administratif dans un cadre de travail coopératif, ouvert et participatif, peut favoriser une participation indirecte des parties prenantes à la prise de la décision administrative efficace. Un environnement soutenu par un climat de stabilité gouvernance optimale.

*Le rôle de la veille stratégique dans les préoccupations des parties prenantes* : Dans ce cadre environnemental, la totalité des interlocuteurs ont reconnu le rôle à la fois important et déterminant de la veille stratégique dans les préoccupations des parties prenantes. Pour l'interviewé E.Ax1 le rôle est « *important* » c'est pourquoi les parties prenantes (les médecins par exemple) jouissent d'une priorité au niveau de la communication avec l'administration (AX1) ou au niveau de l'accès libre à l'information détenue par la cellule de veille.

L'interaction « *administration – citoyen* » est ouverte et offre selon l'interviewé E.Ax2 des réponses et des informations « *sans limites bureaucratiques* ». Ainsi, d'après cet agent

administratif « *l'interaction constitue un acte de gouvernance* » (En 2019 la cellule de veille a compté 188 milles interactions entre Ax1 et les citoyens). D'après l'interlocuteur relatif à l'administration Ax3, les parties prenantes peuvent à la fois influencer ou être influencées par « *l'activité de la cellule de veille* », plus précisément, et le plus important dans ce facteur que la situation stable n'est que « *la conséquence que ce monde extérieur fait partie de notre préoccupation* ». Grâce à cette stabilité et selon l'interviewé E.Ax4 on peut « *éviter le phénomène de conflit ou de résistance au sein de l'administration publique* » tunisienne.

*Les retombées de la veille stratégique sur le fonctionnement interne de l'administration publique* : Il est unanimement reconnu par nos interviewés que les pratiques de veille stratégique jouent un rôle dans le fonctionnement interne de l'administration publique. Pour l'interviewé E.Ax1, ce rôle consiste au « *partage total de toute sorte d'information de façon ponctuelle et à l'instant même, un partage qui se fait de façon automatique* ».

Pour l'interviewé E.Ax2, la veille stratégique « *a des retombées positives sur le fonctionnement de notre organisation et ce au niveau de la coordination, la collaboration et la coopération entre les différents services* ». Cet outil « *peut aider aux partages des connaissances et informations pertinentes* », il offre également « *un terrain favorable à la prise de décision collective au profit de l'administration interne de l'école* ». Ces retombées ont été qualifiées encore positivement puisque l'interviewé E.Ax5 a justifié cet aspect positif par « *l'amélioration de la coordination entre les différents départements aussi bien au niveau hiérarchique qu'au niveau horizontal* ». Une « *occasion* » pour le partage des « *connaissances* ».

La veille stratégique est une activité ponctuelle ou continue :

Nos interlocuteurs ont mentionné que la veille stratégique émane d'une volonté stratégique et que ce processus est une activité continue et non ponctuelle.

Pour l'interviewé E.Ax1 la veille stratégique est une « *activité quotidienne depuis des années ... une action continue* ». Dans une vision plus large l'interviewé E.Ax3 a reconnu que la veille stratégique est « *fondée sur une volonté stratégique ... elle fait partie de la politique interne de l'administration centrale ... cette activité devient un investissement important,*

un système d'information à part entier dans l'organisation publique». Plus précisément et pour les deux interviewés E.Ax4 et E.Ax5 la veille stratégique émane successivement de la « *volonté stratégique rattachée à la direction* » et dépend « *de la conviction des grands chefs* ».

#### 4.1.2 Analyse lexico-métrique : tentative de validation communicationnelle

##### Analyse statistique

La capture d'écran suivante de la façade du logiciel est le résultat de l'analyse lexico métrique (discours) qui additionne les 5 entretiens à la fois :



Figure 2 Résultat de l'analyse lexico métrique et statistique de la totalité des cinq entretiens.

Ces résultats distinguent 2856 occurrences (mots) dont 638 formes actives (mots les plus utilisés) 324 hapax (mot qui ne se répète qu'une seule fois dans l'un des 5 entretiens) et 1894 formes supplémentaires (des mots de liaison : le, la, de, et ...). Ainsi, notre tentative de validation de la communication interne des participants sera focalisée seulement sur la catégorie des formes actives. La forme active lemmatisée d'effectif maximum, est la forme « *veille* » avec 44 formes actives, puis viennent les formes « *stratégique* » de 41 formes, organisation de 26 formes, information de 23 formes et décision de 20 formes.

Cette hiérarchisation fréquentielle des formes actives est une caractéristique de tous les cinq entretiens. Un signe d'appartenance collective à l'objet d'étude et à la perception administrative cohérente de la problématique au sein de l'administration publique tunisienne. La liste suivante récapitule les valeurs de la communication interne des 5 entretiens successivement désignés face à la fréquence (F) de certaines formes actives (mots clés omniprésentes dans les cinq entretiens par fréquences différentes) :

Stratégique :	F = 41 (4+6+10+13+8)
Organisation :	F = 26 (8+7+6+3+2)
Information :	F = 23 (8+6+6+2+1)

Décision :	F = 20 (3+5+2+6+4)
Public :	F = 16 (4+2+2+6+2)
Aide / aider :	F = 13 (4+3+3+2+1)
Gouvernance :	F = 11 (1+1+5+3+1)
Interne :	F = 10 (2+1+3+3+1)
Environnement :	F = 10 (1+3+3+2+1)
Continuer :	F = 07 (1+1+1+1+3)

Suite à cette logique administrative mentionnée, notre tentative de validation communicationnelle est interne entre les participants. Cette tentative peut être supportée par l'idée collective que la veille au sein de l'organisation publique tunisienne est une source d'information continue pour comprendre l'environnement organisationnel, et pour améliorer le fonctionnement interne de l'administration publique dans le but d'aider les responsables à prendre des décisions dans un climat de gouvernance.

##### *Le nuage de mots (nuage conceptuel)*

Le nuage de mots ou « *Word Cloud* » est une représentation graphique des mots clés les plus utilisés dans un texte (discours). Ces mots se positionnent par nombre d'occurrences, ils s'affichent dans différentes tailles de caractères d'autant plus visibles. Ce nuage est le résultat d'une analyse lexicale, visualisée par un graphique structuré et par des mots pertinents qui permettent de synthétiser les principaux thèmes.

La figure suivante (cf Figure 3) est une sorte de réduit sémantique d'un texte dans lequel les concepts clés sont composés d'une unité de taille selon le poids de typographie utilisé lui permettant de faire ressortir leur importance dans le texte.

L'interprétation de ce graphique nous permet de constater l'ensemble conceptuel valorisé dans les cinq entretiens grâce à l'analyse métrique. C'est-à-dire pour comprendre le système de veille stratégique il suffit de valoriser les formes les plus visualisées selon leur tailles (veille stratégique, organisation, information, administration, décision, public, gouvernance, environnement ...). On peut imaginer la réponse collective suivante : *Le rôle de la veille stratégique est la collecte de l'information pertinente pour comprendre l'environnement organisationnel dans le but de prendre des décisions au sein de l'administration dans un cadre de gouvernance.*

De cette manière on propose de schématiser le modèle empirique selon la figure suivante (cf Figure 4).



naissance à une nouvelle conception de l'environnement du secteur public (Brown, 2005). Cette nouvelle vision environnementale doit être prise en compte par les grands chefs de l'administration publique. En effet, l'e-gouvernance à travers la veille stratégique mène à l'amélioration des services administratifs (Chichti et al, 2019).

**- Au niveau des préoccupations des parties prenantes :** Les interlocuteurs ont insisté sur la priorité de l'interaction avec les composants de l'environnement qui jouent un rôle déterminant de stabilité organisationnelle. Les travaux scientifiques reconnaissent que la veille stratégique donne un sens à l'environnement et une capacité administrative d'anticiper les crises et éviter le phénomène de résistance (Brouard, 2007 ; Arnaud, 2016 ; Bergeron et al, 2009 ; Lesca et al, 2011 et Drevon et al, 2018 ; Jaziri et al, 2018 ; Hizaoui, 2020).

*Dimension n° 3 : Impact sur les leviers de l'efficacité administrative*

**- Au niveau des retombées de la pratique de la veille stratégique sur le fonctionnement interne de l'administration publique :** Les agents administratifs interrogés ont insisté sur la dimension coopérative de ces retombées fondées sur la coordination et la collaboration entre les services administratifs. Cependant, par une vision plus large certains auteurs ont qualifié la veille stratégique par un centre de profit et non de coût, un moyen de création collective de sens et une amélioration de la communication interne, une nouvelle vision théorique introduisant l'innovation entraînée par l'idée de « l'implication » des agents publics à la prise de décision (Lesca, 2003 et Roulet et al, 2015 ; Aryal, 2020).

**- Au niveau de la réponse sur la question la veille stratégique est continue ou ponctuelle :** Les interviewés ont reconnu de façon unanime que cette activité doit être permanente, rattachée aux choix stratégiques, et doit faire partie de la politique interne de l'administration et même de la conviction des dirigeants.

La réponse semble plus profonde au niveau théorique vu que certains auteurs ont qualifié la pratique de la veille stratégique par un système de suivi multidimensionnel (Guechtouli et al, 2014 et Drevon et al, 2018).

En d'autres termes en management public nous devons reconnaître que la qualité du décideur joue un rôle important à aider l'organisation à gérer la complexité

environnementale, y compris (Maltais et al, 2007) à mettre en œuvre un processus de veille stratégique.

## 5. CONCLUSION GENERALE

La veille stratégique est une activité permettant d'offrir une information pertinente à la bonne personne, et au bon moment. C'est un outil de surveillance de l'environnement organisationnel, qui permet au décideur d'être à l'écoute, et d'anticiper le phénomène de résistance ou de changement radical.

C'est à travers nos investigations de recherche dans notre contexte d'étude, en l'occurrence cet environnement des institutions publiques que nous avons décelé la pertinence de la problématique concernant le rôle des pratiques de veille stratégique dans les organisations publiques tunisiennes pour améliorer l'efficacité de leurs décisions et optimiser ainsi leurs gouvernances, et nous avons ainsi à travers cette étude cherché à donner des éléments de réponses à nos questionnements.

Au niveau du cadre théorique ce rôle paraît multidimensionnel, la veille stratégique cherche à la fois à rendre la décision administrative efficace en tant qu'outil d'aide à la décision, comme elle cherche encore à rendre la gouvernance optimale au sein de l'administration publique. En d'autres termes, le fait d'introduire la démarche de veille stratégique au niveau du processus traditionnel de prise de décision, le décideur sera mené de passer de la situation satisfaisante à la situation d'acceptabilité de la décision par son environnement. C'est-à-dire que le climat de la gouvernance administrative n'est plus un sentiment d'autosatisfaction, mais plutôt un résultat d'acceptation de la décision par son environnement administratif. Une situation qui peut entraîner la stabilité organisationnelle continue.

Dans ce cadre, suite à notre étude empirique focalisée sur la démarche qualitative et fondée sur l'analyse thématique manuelle en premier lieu et lexicométrique en second lieu, nous avons ciblé toutes les données collectées via cinq entretiens semi-directifs. Il est donc évident que l'information fournie depuis les pratiques de la veille stratégique est déterminante, non seulement au niveau de l'amélioration du partage interne de la connaissance, mais aussi au niveau du soutien des choix stratégiques, de l'administration publique, de sa stabilité environnementale, de

la bonne gouvernance et de l'efficacité décisionnelle.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- Arnaud «Intelligence-territoriale»  
Copyright©2016 intelligence-territoriale.fr  
fonctionne avec Nirvana et WordPress
- Aryal «What Is E-Gouvernance ? What Is The Type Of E-Gouvernance ?» ICT FRAM, <http://www.ictframe.com> visité le 20/08/2020
- Auster et Choo, «Information et prise de décision : analyser l'environnement pour enterrer un avantage stratégique», *Tendance de la bibliothèque* 1994 vol 43, n°2.
- Ayadi et al. «Guide des bonnes pratiques pour une meilleure gouvernance des établissements et des entreprises publics» version électronique sur le site [www.hccaf.tn](http://www.hccaf.tn) (2019)
- Bérard C., *Le processus de décision dans les systèmes complexes: Une analyse d'une intervention systémique*, France 2009.
- Bergeron et al., «La gestion stratégique de l'information» Les presses de l'université de Montréal, 2009, p. 183-205.
- Bourzigui et al., «Gouvernance d'entreprise et performance un état de l'art» *Public et non profit Management review* 2018, PNMR, Vol, 3 n°2.
- Brouard, «Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME» *Revue internationale P.M.E.*, 2007, n°1, vol 20, p.9-40.
- Brown, «Le gouvernement électronique et l'administration publique» *Revue internationale des sciences administratives* vol, 71, n° 2, 2005, p. 251-266.
- Chichti et al., «Organismes publics et efficacité d'une démarche d'intelligence économique au profit des PMES Tunisiennes» *Revue de l'intelligence économique*, 2019, R 21, vol 11, n° 2, p 135-158.
- Cohen, «Veille et intelligence stratégique» *Management, finance et gestion*, Paris, 2004.
- Daft et al., «Théorie et conception de l'organisation» Edition 9. Mazon : ([google scholar](https://scholar.google.com)) 2007.
- Dane et al. «Exploring intuition and its role in managerial decision making» *Academy of management review*, 2007, vol32, n°1, p.33-54.
- Dawson et al., «Managers perceptions of organizational effectiveness» *Journal of management studies*, 38, 2001(2) p. 173-199.
- Drevon et al., «Veille stratégique et prise de décision: Une revue de la littérature» *Documentation et bibliothèques*, 2018, vol 64, n°1, p. 28-34.
- El Akrouchi, «Early warning signs detection in competitive intelligence» *Innovation version 2020 Amsterdam IBIMA*, 2015, p. 1014-1024.
- El Wafi, «Perméabilité des frontières vies "personnelle et professionnelle" et usage des TIC : Modèles d'articulation», 2017, Thèse réalisée en cotutelle internationale (France & Tunisie), soutenue et accepté en vue du doctorat en Ergonomie & en Sciences de Gestion à l'université Lorraine, 2016.
- Feldman, «Information in organization as signal and symbol» *Administrative science quarter*, 1981, vol 26, n° 2 p. 171-186.
- Guechtouli et al., «Management des activités de veille stratégique : Entre une organisation formelle et informelle» *Revue des sciences de gestion*, 2014, vol, n° 266.
- Hizaoui, «Covid 19 : Juguler la crise économique» Article de la Presse du 15/04/2020
- Jaziri et al. «Vers une instrumentalisation dynamique du modèle des 3 E : Une application à l'analyse des freins à la reprise d'entreprises en contexte tunisien» *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(5), 81-115 (2018)
- Khenissi et al., «La veille stratégique bilan de la culture numérique la veille du 2.0 » *Les cahiers du numérique*, 2010, n1 vol, p. 135-156.
- Klein et al., « Du suivi GPS des individus à une approche chrono topique » *Premiers apports d'expérimentations et de recherches territorialisées*, 2014, p77-106 <https://doi.org/10.4000/netcom.1604>
- Lasserre et al., « la transparence administrative » Presses universitaires de France, 1987, 236 p.
- Lesca et al., *Weak signals for strategic intelligence : anticipation tool for managers*, Hoboken : John Wiley and sons, USA 2011.
- Lesca, «Un dispositif de veille stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat» Colloque AIRPME-Maroc, 23-24 octobre 2003.
- Lesca, «Veille stratégique : Passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte

- précoce» Actes colloque VSST – 01 Barcelone, octobre 2001, tome 1 p. 273 – 275.
- Libaert, Communication, L'ouvrage de toutes les communications Paris Vuibert (2018)
- Madhar «Corporate gouvernance et performance des entreprises : Cas des émetteurs marocains» Thèse de doctorat en sciences de gestion présentée à ISCAE le 30 juin 2016
- Maltais et al., «Le Leadership Administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique» Revue française d'administration publique, 2007, Vol.3 n° 123, P. 423-441.
- Mason, «The organization a reflection of its top managers» Management Review, 1984, vol 9, n° 2 p. 193-206.
- Miles et Huberman, Analyse des données qualitatives, Boeck université, 2ème éditions, P 632, Paris, 2003.
- Olivier, «Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource – base al views» Strategic Management Journal, 1997, vol 18, n° 9, p.697-713.
- Patora Wysocka «Beyond Stability vs. Change Dilemma: Everyday Practices and Routines as Sources of Organizational Life» Entrepreneurial Business and Economics Review, 2017, vol. 5, n° 1, 201-212
- Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Edition Economica, Paris, 1996.
- Perret et al., «Méthodologie de la recherche scientifique de gestion» Pearson France, 2012.
- Pollanen et al., «Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance : Empirical evidence from Canadian public organizations» Management Review, DOI, 2016.
- Ratinaud et al. «IRaMuTeQ : Implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse de texte dans un logiciel libre» Modélisation Appliquée aux Sciences Humaines et Sociales (MASHS2009). Toulouse - Le Mirail.
- Roulet et al., «Evaluation de la performance et de l'impact de la veille» Cairn. Info, 2015, ID, vol 52, n°3 p.70-79
- Scott W.R. «Crafting an analytic frame work» Los Angeles SAGE, 2014, p. 55-85
- Shoemaker et al., «Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning» Technological Forecasting and social change vol 80, n°4, 2013, p. 815-824
- Thietart R. A. et al., «Les analyses thématiques adoptent comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière ou, un groupe de phrases» Edition 199, 1999, 460 p.