

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
HICHEM BEN ROMDHANE**

**ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE DANS LES PME :
COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE
CONTEXTE DE LA PME?**

MAI 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de mémoire M. Jocelyn Perreault pour m'avoir assisté à la réalisation de ce mémoire, de même que M. Denis Pettigrew et M. William Menvielle pour avoir corrigé et fourni des conseils.

Je désire aussi remercier mes parents pour leur soutien moral et financier, de même que mes amis, tout particulièrement Julie, pour le support apporté dans les moments de découragement.

Table des matières

Introduction :	6
La revue de la littérature :	10
1.1. <i>La naissance de la notion de veille :</i>	11
1.2. <i>La veille stratégique une fonction du sommet de l'entreprise :</i>	13
1.3. <i>Les perspectives de l'évolution de la veille :</i>	15
1.4. <i>L'impact de l'introduction des nouvelles technologies de l'information sur le procédé de veille :</i>	22
Définition et les objectifs de la veille :	24
2.1. <i>Différentes composantes la veille :</i>	24
2.2. <i>La différence entre la veille et l'espionnage:</i>	26
2.3. <i>Les limites de la veille :</i>	27
2.4. <i>Les objectifs des outils veille :</i>	30
2.4.1. <i>Les objectifs :</i>	30
2.4.2. <i>Les outils de veille:</i>	32
2.4.3. <i>La veille en pratique :</i>	34
2.4.4. <i>Les dilemmes des entrepreneurs et des veilleurs :</i>	37
Typologie et les pratiques de la veille :	39
3.1. <i>Les typologie de la veille</i>	39
3.1.1. <i>Veille stratégique</i>	40
3.1.2. <i>Veille technologique :</i>	40
3.1.3. <i>Veille concurrentielle :</i>	41
3.1.4. <i>Veille commerciale :</i>	41
3.1.5. <i>Les autres types de veille :</i>	42
3.2. <i>Comment introduire la veille au sein de la PME:</i>	43
3.2.1. <i>Les apports de la veille sur la performance de l'entreprise:</i>	45
3.2.2. <i>Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille :</i>	46
3.2.3. <i>Les barrières à la mise en place d'une cellule veille :</i>	47
Présentation du cadre conceptuel de la veille:	50
4.1. <i>Présentation du cadre de la recherche :</i>	50
4.2. <i>Présentation du modèle de recherche :</i>	52
4.2.1. <i>Planification des objectifs de la veille :</i>	53
4.2.2. <i>Collecte des données :</i>	54
4.2.3. <i>Analyse et synthèse des données :</i>	55
4.2.4. <i>Préparation des rapports de veille tactique et stratégique:</i>	56
4.2.5. <i>Déposition du rapport final auprès de la direction concernée :</i>	57

4.2.6. Diffusion et Rétroaction de l'information:.....	58
Méthodologie de l'enquête :.....	61
5.1. <i>Type de recherche</i> :	61
5.2. <i>La méthode de collecte des données</i>	63
5.3. <i>L'entrevue semi-structurée</i>	64
5.4. <i>Le questionnaire</i>	66
5.5. <i>Déroulement de la recherche</i> :	67
5.5.1. Le premier volet de l'enquête :	68
5.5.2. Le deuxième volet de l'enquête :	70
5.6. <i>Les paramètres du choix des entreprises enquêtées</i> :	72
5.6.1. Le secteur d'activités :	72
5.6.2. Les choix de la direction générale :	73
5.6.3. Le dynamisme de l'entreprise :	74
Analyse des résultats :	75
6.1. <i>Le choix des entreprises participantes</i> :	75
6.2. <i>Présentation des entreprises interviewées</i> :	75
6.3. <i>Récapitulatif des entreprises consultées</i> :	78
6.3.1. Les points communs de ces PME:	80
6.3.2. Les différences entre ces entreprises	80
6.4. <i>Les acteurs de la veille dans les entreprises consultées</i> :	81
Discussion et conclusion de la recherche :	91
7.1. <i>Faits saillants des résultats de la recherche</i> :	91
7.2. <i>Quel type de veille pour chaque PME</i> :	92
Conclusion :	97

Index des tableaux :

Tableau 1: Stade de développement de la veille(Jain, 1984)	16
Tableau 2: l'évolution de la veille en fonction de plusieurs typologies.....	17
Tableau 3: Définition des formes de veille en fonction de quatre dimensions.....	20
Tableau 4: Typologie de l'information d'après Bulinge	28
Tableau 5: Principales phases de l'évolution de la veille stratégique.	36
Tableau 6: observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations	51
Tableau 7: Exemple d'une question fermée que comporte l'entrevue.....	71
Tableau 8: Récapitulatif des entreprises consultées :.....	79

Index des figures :

Figure 1: Présentation de la circulation de l'information dans l'entreprise.	52
Figure 2: modèle de veille fonctionnelle pour les PME.....	95

Résumé:

Les enjeux majeurs de la compétitivité reposent désormais très largement sur de nouvelles ressources intangibles liées à la capacité d'innovation et à la maîtrise de compétences stratégiques telles que l'accumulation du savoir, sa mobilisation rapide dans les processus de production et la coopération volontaire entre les acteurs économiques.

La multiplication des informations, des compétences et des savoirs nécessaires pour résoudre des problèmes de plus en plus complexes, exige une coordination étroite entre les différentes parties concernées. Cette exigence est désormais rendue possible grâce à l'interactivité de logiciels de plus en plus efficaces, de matériels de plus en plus puissants et de réseaux de télécommunications à hauts débits.

D'autre part, la turbulence de l'environnement constitue un paramètre primordial que le dirigeant d'entreprise doit prendre en considération lors de la prise de décisions à court, moyen ou long terme. La veille se propose la tâche de fournir les informations nécessaires à des prises de décisions à un coût intéressant pour le dirigeant. Ces coûts sont calculés en fonction des investissements des grandes entreprises. Les dirigeants de la PME vont souvent expliquer leur manque de connaissance de leur environnement par le défaut des moyens (humains, techniques et financiers).

Dans cette recherche, nous partons de l'idée que les différents concepts de gestion ont d'abord été inventés pour la grande entreprise. Ensuite, lorsqu'il s'agit de les utiliser dans les PME, ils nécessitent des modifications importantes pour être efficaces. La grande entreprise, en touchant un marché plus important, peut se permettre d'investir de façon plus massive que le peut la PME.

Le souci de ce travail est de fournir une méthode de veille pratique et adaptée à la PME tout en prenant en compte les limitations pécuniaires de celle-ci. Afin de bien mener la veille à l'intérieur d'une PME, nous croyons qu'il est nécessaire de bien gérer la place de cette veille au sein de l'organisation et auprès des employés. Une méthode de veille efficace utilisera les avantages de la PME qui résident dans la facilité des PME de pouvoir dynamiser le travail des employés vers des objectifs précis, et surtout, dans la

flexibilité de l'organisation qui permet d'être très rapide dans l'utilisation des informations.

Dans ce travail de recherche, nous essayons de comprendre l'intérêt d'avoir une cellule de veille dans la PME. Pour ce faire, nous allons étudier trois PME en provenance de différents secteurs afin de voir comment se réalise la veille au quotidien dans ces entreprises. Grâce à ce travail de recherche, aux observations sur le terrain et aux questionnaires auxquels ont été soumis les dirigeants des PME à l'étude, nous avons pu ressortir une certaine méthode de faire de la veille.

La méthode peut se résumer en un démembrement de l'activité de veille, la veille stratégique étant du ressort du dirigeant, et la veille au quotidien, devant être effectuée par des employés sensibilisés aux besoins d'informations de l'entreprise. De cette manière, la veille pourrait se réaliser par tous les membres, créant ainsi une synergie au sein de la PME. La synthèse et la mise en place des grandes lignes de la veille pourraient être du ressort d'une personne se consacrant à cette tâche à temps partiel.

Le processus de la veille dans les PME

Introduction :

Les PME se trouvent dans l'obligation de se doter de moyens de connaissance de l'environnement afin de faire connaître et de promouvoir leurs services dans les endroits les plus éloignés de la planète. D'autre part, elles sont obligées de prendre en considération un autre paramètre à savoir la domination de la mondialisation de l'économie et d'une concurrence acharnée. La gestion de l'information abondante constitue un nouvel obstacle pour les PME. En effet, la sélection des informations nécessaires pour l'amélioration de l'activité de l'entreprise est une raison de l'expansion des demandes de services de veille par les entreprises, auprès des consultants.

Actuellement la veille est sous les feux de l'actualité. La prise conscience de ses enjeux se développe dans toutes les organisations, tant au niveau de l'État que dans les entreprises. Des organismes en France tel que le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGRF) avait déjà souligné qu'en entreprise, la notion de veille et sa composante élargie l'intelligence économique sont des concepts de haut niveau, fédérateur des différentes actions partielles de gestion collective de l'information. Au États-Unis, un organisme, le SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) , permet de mettre à jour les pratiques de veille par des rencontres et des séminaire qui intéressent les multinationales et les PME. D'autre part le législateur aux États-Unis a cru important d'éclaircir les règles de la veille pour permettre à cette activité de continuer à faire bénéficier les entreprises des informations importantes au développement de l'activité économique sans être assimilé à l'espionnage économique.

Au Canada, le Centre de Recherche Industriel du Québec (CRIQ) encourage les entreprises à faire une veille coordonnée pour des entreprises hors des grands centres urbains grâce un outil inventé à cet effet : Vigipro. En même temps le ministère du développement économique et régional organise des cours de formation pour les PME pour former les dirigeants au bénéfice que peut apporter la veille aux entrepreneurs au succès de l'entreprise. L'information, comme ressource à maîtriser, permet de renforcer la décision et de provoquer avec efficacité l'action. Cette maîtrise est un facteur qui

contribue au succès de l'organisation, face à l'absence de gestion du flot continu qui les submerge aujourd'hui.

Dans ces conditions, le système de veille des PME est une alternative leur permettant de mieux s'adapter à l'environnement. Leur survie s'en trouve donc plus ardue. De ce fait, la veille aurait comme objectif d'acclimater la PME à son environnement direct composé de ses compétiteurs, clients et fournisseurs. Les activités de ce système représentent aussi un moyen à la disposition des PME afin de prévoir le comportement de ces acteurs. La veille s'occupe aussi de l'environnement plus élargi de la PME, il s'agit de l'environnement légal, culturel et tous autres paramètres pouvant influencer l'offre de l'entreprise indirectement.

Le système de la veille suppose plusieurs activités qui se succèdent logiquement. Il s'agit de la collecte, la sélection, l'analyse, et enfin de l'utilisation adéquate des informations, par les commanditaires des recherches.

La problématique de la recherche :

Il s'agira de trouver les moyens de réaliser une liaison entre une bonne connaissance de la concurrence et une réponse adéquate. Les prospections sur les marchés cibles et les investissements en recherche et développement des grandes entreprises, avec leur présence internationale, peut constituer un handicap pour les PME. Nonobstant, la PME peut par une prospection efficace d'une cellule veille, se constituer un excellent moyen de connaissance de l'environnement et de préparer des tactiques efficaces à un coût relativement faible. Ce gain d'efficacité explique les multiples encouragements gouvernementaux pour établir une cellule de veille au niveau des PME par des formations fournies au niveau du ministère du développement économique et régional ou par le produit offert par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) qui aide à une introduction d'une cellule veille dans les PME.

L'objectif de la recherche est de fournir au dirigeant de la PME un outil d'évaluation du processus du flux de l'information de veille dans son organisation. Ainsi, le dirigeant peut expliquer les déficiences de la veille et y remédier. Il est indispensable d'intégrer le

système de veille au système de décision et de l'y maintenir. Au-delà du simple dispositif technique, la veille doit s'inscrire dans un cadre plus global de solutions, non plus seulement décisionnelles, mais également incitatrices de l'action stratégique.

L'objectif de la réduction de la complexité environnementale promise par la veille ne peut s'avérer un succès uniquement dans le cadre d'une implantation réussie dans l'organisation. Nous chercherons à identifier les points importants au niveau de l'organisation pour que la direction puisse contrôler et avoir des résultats probants.

Problématique managériale :

Cette étude sera exploratoire. Elle permettra dans la mesure du possible de comprendre les pratiques de veille dans les PME par des études de cas de plusieurs entreprises. Toutefois, cette recherche veut plus spécifiquement donner aux entreprises les moyens de mieux performer dans leurs secteurs d'activité, tout en ayant des investissements raisonnables. C'est l'utilisation adéquate des informations sur la concurrence et une communication réussie des forces de l'entreprise qui vont permettre à la PME de rester performante.

Ainsi, il s'agira de chercher les spécificités des entreprises qui sont susceptibles d'utiliser le modèle de veille. De plus, l'étude discutera des ressources nécessaires aux responsables veille afin que ceux-ci puissent effectuer des actions efficaces. Enfin, on se questionnera sur le rôle de la veille dans une gestion efficace de la PME.

Les questions inhérentes à cette recherche permettant de circonscrire le problème façon opérationnelle sont les suivantes:

Comment faire de la veille en conformité avec les exigences informationnelles de la PME?

Quels sont les moyens nécessaires pour conduire un travail de veille efficace tout en tenant compte de carences qui peuvent rencontrer le vigiste dans l'exercice de la veille?

Quel est le rôle de la veille dans la réussite de l'entreprise?

Quel est l'apport de la veille sur la stratégie, les tactiques et le marketing de l'entreprise?

Comment s'organise le flux de l'information au sein de l'entreprise?

Plus spécifiquement, par rapport au problème de gestion nous souhaitons apporter une solution ou tout du moins une proposition de solution à la question suivant :

Comment tirer partie d'un système de veille en contexte de gestion de PME?

Au terme de ce travail, nous tenterons de répondre à ces interrogations. Pour atteindre cet objectif, nous ferons un tour de l'actualité en matière de littérature scientifique. Ensuite, nous tenterons de délimiter la veille par des définitions en la différenciant des autres concepts qui peuvent prêter à la confusion. Pour finir la première partie du travail, nous présenterons la pratique de la veille au quotidien telle que présentée par les chercheurs. Dans la deuxième partie du mémoire, nous présenterons le cadre de la recherche, la méthodologie du travail qui nous a permis d'atteindre les objectifs fixés au début de ce mémoire.

Chapitre 1 :

La revue de la littérature :

Les préoccupations des entreprises s'inscrivent dans un vaste mouvement de structuration d'une économie de l'information. En effet l'émergence d'Internet et la globalisation de l'économie ont valorisé les informations.

Lorsqu'il s'agit de recherche en matière de veille dans les PME, les informations deviennent plus à caractère exploratoire. En effet, les PME sont des entreprises qui attirent moins les consultants, puisque des solutions sur mesure pour ses entreprises ne sont pas très rentables. D'autre part les dirigeants des PME sont réticents face à l'outil veille dont les apports sont difficilement évaluables à court terme. La PME risque de voir la veille plus comme une nouveauté apportée par une mode, dont les investissements vont être inutiles; Mais en regardant de plus près l'évolution de la littérature en matière de veille. Il s'avère que la recherche sur la veille remonte à la fin des années 60, pour ceci le tableau 6 (page 52) montre l'évolution de la veille depuis sa naissance jusqu'à aujourd'hui (Prescott (1995) et Attaway (1998)). La notion de veille est un thème mobilisateur pour bon nombre d'entreprises, à l'instar des entreprises japonaises, considérées comme un modèle de gestion de l'environnement.

C'est au milieu des années 1980, que la veille a été relancée dans ses dimensions technologiques, la littérature en management, et, plus généralement, la littérature spécialisée destinée aux entreprises, se fait l'écho de ces courants. L'évolution du concept de veille est expliquée en partie par la prise en compte de *l'environnement de l'entreprise* dans les modèles modernes de management, l'évolution pour parler d'*environnement turbulent*: mondialisation des marchés, accélération du rythme des évolutions technologiques, durcissement de la dynamique concurrentielle.

Actuellement, nous vivons la montée d'une société informationnelle, marquée notamment par l'ampleur et la diversité des informations disponibles, et par une prise en compte des nouvelles technologies de l'information dans les entreprises. Cette nouvelle prise en compte est rendue possible ou facilitée par la sophistication des outils de

communication et de traitement des informations. Internet constitue l'outil qui a rendu l'information encore plus facile à obtenir avec un échange quasi instantané des données. Des possibilités de communications au niveau de la planète sont devenues peu coûteuses.

Au cours des lectures des ouvrages consultatives, l'évolution de la notion de veille se présente par la prise de conscience de l'environnement ensuite l'identification de la composition de cet environnement. Nous allons suivre une démarche chronologique de l'évolution de la littérature concernant le sujet en trois temps :

1.1. La naissance de la notion de veille :

Ainsi, dans sa thèse sur l'analyse de l'environnement, Martinet (1975) oppose l'activité de veille à des démarches plus analytiques ou mécanistes (visant plus à la compréhension de la dynamique de l'environnement) en indiquant qu'il s'agit plutôt d'une approche descriptive de l'environnement. Ainsi, comme on le verra, si la surveillance de l'environnement fait bien partie intégrante du processus stratégique de l'entreprise, elle en constitue une phase amont. C'est une approche plus descriptive de l'environnement.

L'activité de veille a été perçue longtemps comme une activité empirique. Les principes de l'organisation semblent testés au fur et à mesure de leur mise en oeuvre dans les entreprises. Mais les outils mis en place sont souvent introduits par tâtonnement. Les recherches menées sur la veille, dont il est fait ici état, sont très largement descriptives. Un certain nombre d'auteurs, surtout aux États-Unis, se sont en effet attachés à étudier, souvent de façon comparative, les pratiques et comportements de veille dans les entreprises.

Dans la littérature Aguilar (1967) est reconnu comme le fondateur de la veille, son étude sur un échantillon d'entreprises du secteur de la chimie lui a permis de distinguer quatre modes d'exploration informationnelle différents :

1. l'observation directe de l'environnement sans objectifs particuliers;
2. l'observation conditionnée sur un espace plus ou moins défini de l'environnement;

3. la recherche active, avec un but bien défini;
4. enfin, la recherche systématique d'une information précise pour un problème spécifique, selon une procédure pré-établie. C'est dans ce cas de figure que l'on rencontre en général la mise en place structurelle d'unités de veille;

Le relais a été ensuite pris par d'autres chercheurs des États-Unis. A partir de leur étude auprès de douze grandes entreprises américaines, Fahey et King (1977) ont proposé une typologie de trois pratiques de veille :

1. dans le mode irrégulier, la surveillance se fait sur des éléments spécifiques. C'est en quelque sorte une surveillance conjoncturelle, *ad hoc*, qui va en général être mise en place pendant des périodes de crise;
2. dans le mode régulier, les éléments à surveiller sont sélectionnés, et la veille est effectuée de façon régulière. Ce type de veille apporte surtout une aide à la décision;
3. enfin, dans le mode continu, le système de surveillance est bien organisé (mise en place d'une unité de veille), sur un environnement en général assez large, et fait partie intégrante du système de planification de l'entreprise.

Les auteurs notent également que les modes régulier et continu se rencontrent surtout en période stable, alors que le mode irrégulier se met en place plutôt en période de crise dans l'entreprise.

Pour ces auteurs, le contexte dans lequel se met en place l'activité de veille, et donc l'objectif qui est donné à cette activité, sont déterminants des processus et des pratiques qui seront mis en oeuvre.

Les premiers textes sur le sujet, pour la plupart américains, donnent naissance à l'expression "scanning" (Aguilar 1967) cité ci haut, le système mis en place étant désigné

par l'expression "Strategic Information Scanning System" (Aaker 1983). Fahey et King (1981), dans leur étude sur les pratiques des entreprises conduite en 1975 et 1978, parleront de "scanning/forecasting" pour mettre l'accent sur l'objectif de la surveillance de l'environnement.

1.2. La veille stratégique une fonction du sommet de l'entreprise :

Afin de mieux voir la valeur de la veille et son impact sur la survie de l'entreprise nous avons repris le contexte stratégique tel que défini par Porter (1982). En effet ses conclusions, en matière de stratégie de l'entreprise face à la concurrence sont définies en fonction de deux valeurs internes à l'entreprise à savoir :

- Des forces et faiblesses de l'entreprise,
- Les valeurs de la direction.
- Et de deux facteurs externes ou l'entreprise est appelée à interagir avec son environnement:
- Les possibilités et les menaces du secteur,
- L'anticipation de l'évolution sociale générale.

Ainsi, pour discuter de la notion de veille nous revenons comme la majorité des auteurs à Porter (1982) qui a présenté l'entreprise contrainte par les différentes facettes de son environnement. Ainsi, en étudiant les concurrents mais d'autres facteurs déterminants à la survie de celle-ci tel que l'évolution des choix des politiques gouvernementales. L'identification des facteurs déterminants de la survie de l'entreprise permet d'éclaircir les perspectives du chef de l'entreprise et les directions futures à entreprendre.

C'est la nouvelle dynamique qu'introduit la perception de Porter (1982) de l'organisation qui intéresse particulièrement les chercheurs. La dynamique de percevoir l'entreprise dans un système avec des caractéristiques internes et interagissant avec son environnement qui ne se limite plus à ses concurrents mais s'élargit à des paramètres

indirects touchant l'environnement tel que les caractéristiques de l'évolution du marché ou la structure de la démographique de la population ciblée.

Bates (1985) suggère le terme "Monitoring" plutôt que "Scanning", ce qui lui permet de proposer un modèle appelé "MAPping the Environment" - M.A.P. désignant à la fois les trois étapes (Monitor, Analyze and Predict (contrôler, analyser, prévoir)) du processus et évoquant la nécessité de dresser une "carte" de l'environnement de l'entreprise. Le terme "scanning" reste toutefois très utilisé dans la recherche; mais aujourd'hui les auteurs parlent plus fréquemment d'intelligence en ayant une connotation de renseignement et d'espionnage en traitant de la veille.

Tandis qu'en français, il n'y a pas d'équivalent exact au terme tel que « Competitive intelligence », et on retrouve diverses expressions pour désigner ces activités. Marteau (1985) parle de: surveillance, scrutation, écoute, veille de l'environnement. Le terme veille s'impose peu à peu dans la littérature courante, auquel se trouve accolé chaque fois l'un des qualificatifs désignant le type d'environnement scruté ; on parlera ainsi de veille concurrentielle, commerciale, technologique, sociétale. Au cours des dernières années, la veille stratégique a particulièrement retenu l'attention et l'expression est souvent utilisée pour désigner toutes les activités de veille. L'aspect technologique de la veille a connu une certaine prédominance qui reflète assez bien les préoccupations actuelles de plusieurs entreprises, où les activités de surveillance de l'environnement vont débiter sur cette dimension.

Pour désigner les personnes responsables de ces activités, on a vu apparaître les titres de "veilleurs" ou de "vigies" de l'entreprise. Ces dénominations sont issues des professions de recherche de documentation, qui sont souvent proche de la fonction de bibliothécaire. Actuellement le travail de veille est entrepris par une cellule de veille, ou un analyste de développement qui est se trouve en « staff & line » avec la direction générale dans l'organigramme de l'organisation, Cette fonction peut être partiellement sous-traitée pour permettre des économies notamment en matière de ressources pour des recherches d'informations ponctuelles. Le cas de département de veille est plus fréquent dans les grandes entreprises, néanmoins, les PME agissant dans des secteurs à la pointe

de la technologie reconnaissent la valeur d'une veille structurée et investissent dans ce domaine.

Actuellement, des formations sont possibles pour des spécialistes en veille, ainsi, une maîtrise en biblio-économie est donnée à l'université de Montréal permettant de préparer des spécialistes en veille particulièrement pour les grandes entreprises. N'oublions pas, aussi, l'École de Guerre Économique qui a été créée en 1997 afin de répondre aux exigences stratégiques induites par la mondialisation ainsi que la globalisation des sphères économiques. Organisée autour d'un pôle d'enseignement (programme de 3ème cycle en stratégie & intelligence économique) et d'un pôle de recherche (avec notamment un programme doctoral en sciences de l'information et de la communication en partenariat avec l'université de Poitiers), cette structure pionnière en Europe s'ancre résolument dans une approche transdisciplinaire de la lecture des rapports de force internationaux.¹

1.3. Les perspectives de l'évolution de la veille :

Jain (1984) soutient que face à l'importance des activités de veille, les organisations doivent progresser par des stades, afin d'obtenir un système structuré et formel. Cet auteur présente ainsi une typologie regroupant quatre phases de développement d'un système de veille (environmental scanning). La plupart des organisations démarrent à la première phase jusqu'à la phase quatre de la typologie (voir tableau 1).

¹ <http://www.ege.eslsca.fr/>

Tableau 1: Stade de développement de la veille (Jain, 1984)

	Phase I Primitive	Phase II Ad hoc	Phase III Réactive	Phase IV Proactive
Attitude face à l'environnement	Fait face à l'environnement tel qu'il se présente	Tente de prévenir les impacts de l'environnement	Tente d'analyser l'environnement afin de protéger l'avenir	Tente de prédire l'environnement
Attitude face à l'information	S'expose aux informations sans but et/ou efforts	-aucune recherche active -sensibilisation aux informations de certains sujets spécifiques	-efforts non structurés -recherche d'informations de nature globale	-efforts structurés -collecte d'informations spécifiques -méthodologie préétablie
Organisation des activités	Orchestré de façon aléatoire, sans aucuns objectifs précis	Orchestré dans le but d'améliorer la compréhension d'événement précis	Orchestré dans le but de mieux répondre aux marchés et à la compétition	Orchestré dans le but d'obtenir un avantage compétitif

Tableau 2: l'évolution de la veille en fonction de plusieurs typologies

	<i>Environnement...</i>			
Phase	<i>Économique</i>	<i>Technologique</i>	<i>Politique</i>	<i>Social</i>
<i>Primitive</i>	Aucune veille	Aucune veille	Aucune veille	Aucune veille
<i>Ad hoc</i>	-Intensité moyenne -court terme -niveau de confiance faible	-Intensité faible -au jour le jour -niveau de confiance très faible	-Intensité faible -niveau de confiance très faible	-Intensité faible -niveau de confiance très faible
<i>Réactive</i>	-Intensité élevée -moyen terme -niveau de confiance élevé	-intensité moyenne -horizon court terme -niveau de confiance moyen	-Intensité faible -au jour le jour -niveau de confiance très faible	-Intensité faible -au jour le jour -niveau de confiance très faible
<i>Proactive</i>	-Intensité élevée -long terme -niveau de confiance élevé	-Intensité élevée -long terme -niveau de confiance moyen	-Intensité élevée -court terme -niveau de confiance faible	-intensité moyenne -au jour le jour -niveau de confiance très faible

Dans le tableau 1, Jain (1984) identifie pour chaque phase de développement de la veille, l'intensité des recherches sur quatre secteurs de l'environnement de même que l'horizon visé par les recherches d'informations et le niveau de confiance accordé aux résultats obtenus.

L'auteur soutient que pour une organisation qui désire évoluer de la phase primitive à la phase proactive passe par trois points importants. Ainsi, l'historique de l'entreprise en matière de surveillance de l'environnement, en étant tout simplement attentif à l'appui et le support inconditionnel à la direction.

Ensuite, le tableau 2 permet d'approfondir la situation de la veille en fonction de chaque phase. Ainsi, Nous pouvons remarquer que le travail s'affine et que la prise de conscience de l'environnement est progressive. Ainsi, grâce à ce tableau nous pouvons classer la réalité de la veille d'une entreprise et nous pouvons aussi anticiper ces évolutions.

Julien (1996) reprend les travaux de Jain (1984) et élabore un modèle de veille s'articulant autour de trois axes de réflexion, soit :

1. Les orientations stratégiques;
2. Le domaine d'application;
3. Les pratiques de gestion.

Les orientations font référence aux objectifs et aux motivations qui sous tendent la veille. Le domaine d'application, quant à lui, fait référence aux types d'informations et de sources que les organisations utilisent dans l'exercice d'une veille compétitive. Les pratiques de gestion constituent le troisième axe de recherche et traitent des méthodes de veille employées, de l'implication du personnel attaché à la veille, de l'organisation des activités et de l'intégration de la veille stratégique.

Autour de ces trois axes de réflexion, l'auteur définit quatre dimensions dérivant le processus de veille compétitive et se rapportant aux quatre stades d'évolution avancés par

Jain (1984). Il s'agit des objectifs de la veille, des types de d'informations, des types de sources d'information et des pratiques de gestion.

		Objectifs	Types d'informations	Sources	Pratiques de
Formes de veille...	I- Primitive	Accordent très peu d'importance aux 4 dimensions de recherche.			
	II- Situationnelle	L'amélioration des prestations	De nature marketing	Sources de nature opérationnelles (sous-traitant, fournisseurs et concurrents)	-les activités demeurent limitées et relativement peu organisées
	III- Réactive	-L'amélioration de la production -L'amélioration des prestations	-l'innovation des produits. -informations marketing -ressources humaines	-Sources d'aides -information internes	La veille en fonction de l'implication du personnel et de l'intégration à la
	IV- Proactive	-l'amélioration de la compétitivité -l'amélioration de la production	-implications financières -l'impact des changements technologiques sur les RH	- internes -liées aux ventes -liées à l'industrie -lié à la connaissances fondamentales.	Les méthodes de veille sont diversifiées et structurées

Tableau 3: Définition des formes de veille en fonction de quatre dimensions

Actuellement ce sont les auteurs en Amérique du nord qui représentent la pointe de la recherche en matière de veille. Le concept est plus largement connu sous le titre de «Competitive Intelligence ». Ainsi West (2001) dans son ouvrage sur la veille en présente les traits essentiels, les terrains d'application et les facteurs qui vont influencer les pratiques. West s'applique à indiquer les méthodes du passage de l'information entre les intervenants dans le réseau de veille. Mais l'accent est aussi mis sur le type de défense que l'entreprise doit se doter pour contrer les recherches des cellules veille des concurrents. Ainsi, la contre-intelligence constitue une part importante de la mise en place d'un département de veille moderne. Actuellement, les entreprises se dotent plus facilement de cellule de veille. L'efficacité de la veille devient plus intéressante en gênant le travail des veilleurs concurrents. Nous voyons ainsi une proximité très importante de la veille au service de renseignement dans l'approche de la veille aux États-unis.

En ce qui concerne le rôle de la veille dans la gestion de l'entreprise, McGonagle et Vella (2002) se sont penchés sur l'impact de la veille sur les résultats de l'entreprise. Ils ont essayé de délimiter les apports que la veille peut impliquer, tel que des investissements dans des secteurs nouveaux, des modifications dans le budget, ou un changement des lignes de produits. McGonagle et Vella (2002) ont conclu que deux types de veille se distinguent en fonction de l'entreprise, et en fonction de ses objectifs: actifs ou passifs.

La veille active : qui va chercher les informations agressivement, les apports peuvent être des informations quantitatives ou qualitatives. La cellule de veille se trouve au cœur du système d'information de l'entreprise et nourrit les innovations et les choix stratégiques de l'avenir.

La veille défensive : le travail à effectuer dans ce cas est tourné plus vers l'entreprise. Il s'agit de former le personnel quant au danger de fournir des informations confidentielles. Mais de former le personnel quant à l'avantage de participer à la collecte des données par la force de ventes ou détecter sur la presse spécialisée.

Les fonctions du veilleur comprennent en effet, des aspects qui s'étendent au-delà de l'aide à la décision. Par ses dimensions offensives, défensives et actives, l'information apporte au décideur des solutions non seulement face à l'incertitude d'une situation environnementale, mais également des solutions de défense et de contre-action indispensables au maintien de sa position concurrentielle. Cette approche globale par le renseignement permet à la veille d'évoluer d'un concept relativement figé, vers un concept plus opérationnel plus dynamique de l'information.

Ainsi, le travail de veille constitue une des fonctions clef du sommet stratégique des entreprises. En effet, connaître la situation du marché, essayer d'apprendre plus sur la concurrence, comprendre les comportements des consommateurs, être performant technologiquement constituent des manœuvres primordiales pour la survie de l'entreprise à court et à long terme. La veille stratégique constitue un moyen d'organiser l'entreprise face aux facteurs externes. Il est évident que suivre la concurrence est l'une des fonctions de la direction; mais le sommet stratégique dans l'exercice de sa fonction doit être à l'écoute de l'environnement plus élargi. En conséquence, la veille constitue un moyen d'organiser l'entreprise pour une réactivité et une efficacité plus grande. De la sorte, la veille va permettre de décrypter les facteurs externes auxquels l'entreprise se trouve confrontés, au niveau du secteur et plus largement au niveau des environnements sociaux, et technologiques.

1.4. L'impact de l'introduction des nouvelles technologies de l'information sur le procédé de veille :

Nous savons tous que les Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C) sont à la base de la société de l'information qui est déjà une réalité dans les économies développées. Désormais la PME doit profiter de ces outils pour permettre une meilleure productivité et connaissance du marché. Ces technologies ont permis aussi l'introduction de nouvelles méthodes de fonctionnement de l'entreprise.

Il est important cependant que les TIC :

1. Ne créent pas et ne conçoivent pas l'information, mais en gèrent et coordonnent les flux en volumes de plus en plus importants ;
2. Offrent des outils de plus en plus perfectionnés pouvant stocker, traiter et faire circuler des volumes d'information considérables, en un laps de temps réduit et en tout point de la planète.

Nous savons aussi que l'information est devenue une nouvelle matière première grâce aux TIC, elle est désormais considérée comme une ressource à part entière et qu'elle fait l'objet de processus de production où elle est à la fois matière première et produit fini avec valeur ajoutée, donc création de richesse.

Les TIC comportent plusieurs applications directes autres que la recherche d'information pertinente pour la mise en place d'une cellule de veille réussie. Ces applications peuvent être, schématiquement, groupées de la façon suivante :

- les TIC outils d'échange ou de communication interactive consistant en des échanges d'informations en interne par intranet - ou vers l'extérieur (clients, fournisseurs...) - par extranet, messagerie, commerce en ligne, forum, visioconférence, téléphone IP...

- les TIC outils d'information et de recherche permettant aux PME de se faire connaître par un site web, de trouver des informations concurrentielles, commerciales ou techniques comme par l'accès à "Internet", intelligence économique...- et de gérer les informations -data warehouse, gestion électronique de documents.... -

Afin de déterminer quelles applications doivent être mises en œuvre, l'entreprise doit définir ses besoins en TIC en fonction de ses activités et de sa stratégie de développement.

Nous réalisons dans ce chapitre que la veille n'est pas une notion nouvelle. Elle fait partie du travail de l'entrepreneur, depuis qu'il existe des entreprises. Cependant, ce sont les techniques et les outils nouveaux qui ont pu donner plus de valeur à la pratique de veille.

Chapitre 2

Définition et les objectifs de la veille :

Après avoir posé les limites de la veille dans la littérature, dans la section précédente, nous tenterons de définir la veille. En fait la veille se trouve souvent mal comprise par les dirigeants qui peuvent confondre la veille et l'espionnage. Nous avons cru important de clarifier cette différence, après avoir défini la veille. Ensuite, nous asseyons de voir les méthodes de faire la veille au quotidien.

2.1. Différentes composantes la veille :

Pour cerner la veille nous avons pris les différentes définitions de divers auteurs afin de pouvoir synthétiser une définition qui convient le mieux à la recherche. Il y a eu une évolution de la terminologie de veille comme nous avons pu voir dans la synthèse de la littérature, en passant de concept de la surveillance de l'environnement à la veille ou de d'intelligence économique provenant des recherches effectuées essentiellement aux États-Unis.

Pour Pateyron (1998) : « la veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille se situe dans le tripique « réception-interprétation-action ».

Pour Romagni et Wild (1998), la veille constitue l'« Analyse active des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation ».

Ce qui ressort de ces deux définitions est que la veille est une activité d'analyse *active*, c'est-à-dire une recherche d'informations pertinentes pour l'entreprise qui va engendrer des actions bénéfiques.

En effet, le terme « veille » peut faire penser à une action passive, ou à une attente de stimulation de l'environnement, c'est pour cette raison que les auteurs vont être portés à

utiliser plus fréquemment le terme intelligence économique, qui a une connotation plus interactive ou le terme intelligence compétitive provenant d'un anglicisme. En effet, la veille est un processus dynamique et organisationnel. Une des caractéristiques importantes de la notion de surveillance de l'environnement est qu'il s'agit d'un processus organisationnel, mis en oeuvre dans l'entreprise.

En allant plus prêt en recherche sur la veille, nous remarquons des différences existantes entre la veille et intelligence économique. Pour l'AFDIE (Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique – 1996), l'Intelligence Économique est : « Une dynamique de construction collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous, qui consiste en l'appropriation de l'information en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure. Fondée sur le principe de coordination, elle s'accompagne d'une évolution profonde de la culture d'entreprise et de la capacité de construire l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle permet de tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel performant durable. »

Selon CLERC²(1995), l'Intelligence Économique est : « L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation, utile aux acteurs économiques et obtenus légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région.» (Source : Citation du Rapport Martre).

Tel qu'il en ressort de ces différentes définitions, l'intelligence économique (I.E.) englobe la veille, puisque, la veille est la récolte des informations pour des besoins de la direction. L'I.E. incorpore le processus de l'utilisation des informations pour atteindre les objectifs finaux de l'entreprise. Brouard (2002) vient confirmer cette différenciation puisque pour lui, la veille décrit un processus, tandis que l'I.E. est le résultat final de tout un processus. Nous pouvons aussi remarquer que le terme « obtenu légalement » utilisé par Clairc (1995) qui marque une proximité possible de l'intelligence économique et les services de renseignement.

² Chargé de Mission auprès du Secrétariat Général à la Défense Nationale (France)

Nous devons noter qu'une confusion est intervenue lorsque nous traitons du sujet de l'I.E., avec un anglicisme provenant de la lecture stratégique des perspectives au niveau des États. Des revues tel que « The Economist » se sont spécialisées dans la caractérisation des stratégies des pays. Nous ne sommes pas en train de traiter de ce sujet qui est porté à faire une veille macroéconomique des pays. La revue "Economist Intelligence Unit" constitue une des revues les plus respectées dans le domaine. Les apports de ces revues sont des sources d'information pertinentes pour préparer des explorations des terrains nouveaux d'exportation; mais reconnaissant que pour les PME les études macroéconomique sont loin des préoccupations des dirigeants.

Afin de conclure, nous définissons la veille comme étant le processus d'une mise en place d'une cellule de veille formalisée et organisée dans l'entreprise. Le rôle de cette cellule est de mettre en place un système d'information visant la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique avec une rétroaction de la direction commanditaire des études ce qui engendre une amélioration continue des pratiques et un impact sur l'efficacité de la gestion de l'entreprise.

2.2. La différence entre la veille et l'espionnage:

Bulinge (2002) considère que l'acte d'espionner consiste à pénétrer intentionnellement l'espace cryptique du secret. A contrario, ne relève pas de l'acte d'espionner le fait d'entrer de manière fortuite dans l'espace cryptique ou bien le fait de capter le secret hors de l'espace cryptique. Pour Silberzahn (1995), " l'objectif des services spéciaux est limpide : connaître ce que l'on veut cacher ".

L'espion est, dès lors, celui qui pénètre volontairement l'espace cryptique en vue d'atteindre le secret. Cette définition dégage la notion de violation d'un espace privatif, c'est à dire considéré comme légitime par ses membres, sans considération de sa nature (individuelle, diplomatique, industrielle, militaire, économique, etc.). Elle suppose en outre la notion de clandestinité comme moyen nécessaire à la préservation du secret. Cette notion lie étroitement l'espionnage au secret : le secret convoité est générateur du secret de sa convoitise. En termes de renseignement, l'expression " espionnage " désigne

une opération clandestine de collecte de renseignement (Baud, 1998). On peut considérer l'espionnage comme un acte secret, immoral ou délictueux au sens où il porte atteinte au respect des règles et usages sur le patrimoine, qu'il soit d'ordre matériel ou immatériel. Cela suppose toutefois que le secret soit considéré comme légitime, or cette légitimité est aujourd'hui de plus en plus contestée. Le développement des technologies de l'information et de la communication, parallèlement à l'ouverture d'espaces publics de l'information (Internet) et aux démantèlements progressifs des frontières, montre la progression inéluctable d'une communication ouverte aux dépens de l'espace du secret qui se trouve de plus en plus menacé.

La veille ne peut être comparée à un acte d'espionnage d'autant plus que l'association des entreprises de veille s'est prémunie d'un code d'éthique pour délimiter clairement la différence entre veille et espionnage industriel.

2.3. Les limites de la veille :

Il y a une possible confusion entre le travail de veille et l'espionnage industriel. Tandis que la veille compte sur les informations blanches et grises enrichissantes pour le système d'information, l'espionnage essaye d'obtenir des informations qui sont noires donc condamnables pour ses actions. Le tableau 4 fournit des éclaircissements sur les différents types de veille.

Tableau 4: Typologie de l'information d'après Bulinge (p 183, 2002)

Information	Blanche	Grise	Noire
Type	Scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique, personnelle		
Niveau	Tactique, opérationnel, stratégique		
Domaine opératoire	Documentaire, de situation, d'alerte		
Intérêt	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	Critique
Accès	Public	Restreint	Strictement limité
Classification	Non Protégé	Diffusion restreinte	Confidentiel-Secret
Disponibilité	80%	15%	5%
Acquisition-Exploitation	Légale sous réserve de respecter les droits de propriété	Domaine juridique non clairement défini. Risques d'ordre jurisprudentiel	Illégal. L'acquisition relève de l'espionnage. Risques très élevés.
Forme	Formelle (texte) ou informelle (conversation, rumeur)		
Sources	Ouvertes	Autorisées - Fermées	Clandestines
Coût	Faible	Faible	Élevé
Rentabilité	Élevée	Très élevée	Faible

L'existence de la veille et son importance grandissante se manifeste par la création en 1986 d'une association professionnelle sans but lucratif, la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)³.

Cet organisme a préparé un code d'éthique du veilleur dont les principaux points sont les suivants (traduction libre de l'anglais) :

- S'efforcer continuellement pour augmenter le respect et la reconnaissance de la profession au plan local, régional et national.
- Effectuer les obligations du travail avec ferveur, assiduité avec un haut degré de professionnalisme tout en évitant les pratiques non éthiques.
- Adhérer loyalement tout en respectant fidèlement la politique de l'entreprise, ses objectives et ses directives.
- Se conformer aux lois en vigueur.
- Avant toutes entrevues, fournir les informations exactes sur l'identité personnelle, l'organisation représentée
- Respecter les requêtes de confidentialité des informations.
- Promouvoir et encourager ce code d'éthique dans les entreprises, les tiers et toute la profession.

³ La SCIP regroupe près de 7 000 membres provenant de 59 pays, actifs dans 70 sections régionales à travers le monde et présentant une croissance de près de 40% annuellement des adhérents. La SCIP fait la promotion de la veille, organise des congrès annuels, des colloques, des symposia et des ateliers de formation et prône des normes élevées en ce qui concerne la déontologie. Elle publie deux revues soit *Competitive Intelligence Review* et *Competitive Intelligence Magazine*.

2.4. Les objectifs des outils veille :

Nous allons essayer de voir comment le dirigeant conçoit la veille au quotidien nous tenterons donc de percevoir, les objectifs de la veille tel que défini par la littérature ensuite nous ferons un envol de l'ensemble des outils utilisable pour la veille, enfin nous verrons comment se déroule veille au quotidien.

2.4.1. Les objectifs :

La veille est un processus de mise à jour périodique d'informations. Davantage qu'une simple recherche, la veille consiste à recueillir l'information, à la synthétiser et à tirer des conclusions pouvant réorienter l'entreprise. Dans ce traitement de l'information, un service de recherche professionnel est une composante capitale d'une veille stratégique et technologique efficace. Ce service traque l'information transmise par les concurrents sur leur site Web, par les banques de données, par des analystes et par des consommateurs; ainsi que les informations d'affaires, scientifiques et techniques, normes, brevets, tout est passé au crible pour construire des renseignements primordiaux qui donnerons un avantage concurrentiel de taille.

La perception de l'entreprise, en tant que système ouvert sur son environnement, est l'un des concepts de base largement reconnu en science de gestion (Ballz et Lesca, 1992). Plusieurs travaux de recherche ont tenté d'analyser les relations entre l'environnement et divers aspects de l'entreprise tel que la stratégie, la structure ou la technologie. La recherche démontre la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à son environnement en décodant les signaux faibles émis par leur environnement (Julien, 2002).

Vitt et Al (2003) décrivent la veille (business intelligence en anglais) comme étant le moyen pour les entreprises de prendre des décisions efficaces et rapides, une conversion rapide de données en informations et une rationalisation des prises de décision en matière de management :

- Prise de décision efficace et rapide : les décisions rapides permettent à la direction un gain de compétitivité surtout si la décision est argumentée par des informations

traitées et fiables. C'est un outil pour les décideurs afin d'acquérir des informations pertinentes qui permettent d'aider dans les prises de décision stratégiques.

- Conversion rapide des données en informations : par la recherche sur Internet et par une prise de conscience des employés, les entreprises peuvent collecter un nombre important de données. Le traitement de ces informations fait intervenir la technologie de l'information pour des résultats pertinents à la prise de décisions.

- Rationalisation de la prise de décision en management : c'est-à-dire définir des objectifs mesurables, analyser des données par des faits, rechercher plusieurs alternatives pour approcher une solution et remettre à jour un feedback, et utiliser ses différents points pour gérer l'entreprise.

Mais nous pouvons aussi noter l'importance de la veille pour anticiper les tendances du marché, de la concurrence, et apprendre des échecs des autres.

Anticiper les mutations sur le marché : les entreprises qui dirigent leurs efforts de veille vers les changements qui s'opèrent sur leurs marchés se trouvent rarement surprises par des événements qui affectent les cours des affaires. Un exemple important est la mauvaise interprétation des changements qui se déroulaient sur le marché de l'automobile 1970, par les fabricants américains. L'augmentation du prix de l'essence et la transformation des structures familiales des ménages ont bouleversé le marché. La demande pour de petites voitures économiques se fit ressentir fortement. Les constructeurs américains n'ont pas répondu à ce besoin et se sont trouvés dépasser par les constructeurs japonais qui employaient des méthodes de veille concurrentielles.

Anticiper les actions des compétiteurs : l'entreprise en ayant une attention particulière sur les actions des concurrents peut déterminer une stratégie adéquate. La compétitivité de l'entreprise, à court terme, est liée à sa connaissance aux actions des concurrents. Afin de définir la meilleure stratégie à adopter, un dirigeant ne peut se fier uniquement à ses intuitions. Les informations continues dans l'environnement sont cruciales à la poursuite d'une stratégie. Ainsi il devient important pour les organisations, particulièrement pour celles ayant des avantages compétitifs basés sur l'innovation, de demeurer aux aguets des

occasions favorables et des menaces qu'offrent leur environnement. Les grands revirements technologiques et les pertes d'opportunités sont inévitables pour les gestionnaires, mais l'information disponible sur le marché, si elle est recueillie en temps, peut contribuer à faire tourner la situation à l'avantage de l'organisation ou à diminuer les effets négatifs (Ashton et *Al.*, 1996).

D'une manière plus générale, Levet (2002) dans une étude de huit cas d'entreprises françaises différentes en secteurs d'activité, de taille, et chiffre d'affaire ressort avec les cinq points convergents suivants :

1. Interface entre la démarche d'intelligence économique et le processus décisionnel ce qui permet d'anticiper les actions des autres acteurs sur le marché.
2. Conduite du changement et expérimentation pour construire une démarche constructive
3. Une mobilisation des salariés en créant ainsi une culture collective de l'information et ouverte à tous pour contribuer aux connaissances nouvelles
4. Enrichissement des connaissances tout en profitant des expériences de chacun et des erreurs de cette manière l'entreprise a un potentiel d'apprentissage important.
5. Le travail est effectué en réseau d'influence avec des interconnexions avec les autres acteurs du marché, clients, fournisseurs, et entreprises dans le même secteur d'activité, permettant une coopération entre les experts et encourager l'innovation.

2.4.2. Les outils de veille:

Certes les outils informatiques facilitent le traitement de l'information et son classement pour y voir plus clair, mais l'intelligence et l'interprétation des messages est

réalisable uniquement à ce jour par les hommes qui les utilisent. La veille stratégique est un moyen d'extraversion de l'entreprise, elle lui permet de s'intéresser encore plus à son environnement et à s'investir dans l'innovation. Ce n'est pas se cantonner à un simple article de presse ou un reportage de presse, c'est une information approfondie et adaptée à la réalité du moment de l'entreprise.

- les outils de veille se ressemblent tous dans leurs grands principes, certains intègrent plusieurs fonctions. L'idée est que dans l'immensité de la tâche du veilleur et surtout dans l'immensité du web et des quantités d'informations à gérer ou qu'il faut scruter, l'humain ne peut gérer seul la tâche et donc qu'il faut se doter d'outils, en général informatiques, qui permettent une automatisation plus ou moins importante des fonctions inhérentes à la veille.

On peut les classer dans quatre grandes catégories :

1 - Les moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non : Ils permettent de chercher de l'information ou des données sur l'Internet visible ou invisible. Leur fonction est de chercher de manière la plus exhaustive possible de l'information sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web. En général, ils sont dotés de fonctions de recherche par mots clés ou par filtre, parfois même utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents. Certains moteurs comme Google permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT,..). Ils recherchent l'exhaustivité tout en permettant l'élimination par des filtres. Leur efficacité provient d'un savant dosage entre stratégie de recherche ou construction des filtres pour éviter le "bruit" dans les résultats sans pour autant éliminer des informations qui pourraient être utiles.

2 - Les logiciels de veille ou de classement documentaires : Ils permettent de ranger les documents et informations trouvées sur le web ou sur d'autres supports. En principe se sont des gestionnaires de bases de données qui permettent d'indexer des fiches, tel que Copernic

3 - Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille.

4 - Les logiciels d'analyse de l'information : Ils permettent de traiter un document en particulier ou de réaliser des statistiques sur une recherche en fonction de stratégie de recherche plus ou moins élaborées à l'exemple de Vigipro.

2.4.3. La veille en pratique :

Les pratiques de veille vont être différentes en fonction des différences culturelles de chaque pays, les pratiques peuvent enregistrer des différences notoires. Mais les différents gouvernements des pays industrialisés sont conscients de l'avantage comparatif que permet une exploitation efficace des informations. Ainsi, Le développement économique des entreprises pour une plus grande compétitivité au niveau mondial constitue un pôle important d'activités des gouvernements tant canadien que québécois.

D'ailleurs, le Conseil national de la recherche du Canada a entrepris un programme de recherche visant à aider les entreprises canadiennes à acquérir un avantage concurrentiel sur le marché international (CNRC-ICIST, 1999a, repris par Brouard (2002)). Dans le cadre de sa stratégie d'emploi, le Gouvernement du Québec a consenti une enveloppe budgétaire de huit millions de dollars au volet touchant l'implantation de veilles concurrentielles (Ouellette et Coillie-Tremblay, 1998). Plusieurs centres de veille ont d'ailleurs été mis sur pied, dont le Centre francophone de recherche sur informatisation des organisations (CEFRIO), l'Observatoire de Développement économique Canada (DEC) et le Centre de veille des équipements de transport (CVETT), dans lequel l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR est l'un des partenaires (Jacob et Pariat, 2000 repris par Brouard (2002)). Cette organisation montre un besoin international de l'échange en matière de veille ainsi se trace une certaine évolution de la veille stratégique.

Le deuxième exemple important de réussite de la veille se présente par l'exemple du gouvernement japonais, qui aurait implanté un système de veille au milieu du 19^e siècle et aurait fait du renseignement une ressource collective, ce qui a permis au Japon d'atteindre le rang des pays développés très rapidement grâce à une capacité de veille et d'une application des technologies importées pour améliorer l'économie.

Aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années 1950, que les grandes entreprises ont commencé à implanter des services de veille (Jakobiak, 1998). En France, l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980 (Bourthoumieu et al, 1999). L'intérêt des Américains et celui des Français seraient attribuables à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon (Bourthoumieu et al, 1999; Jakobiak, 1998). C'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, en particulier avec les travaux d'Aguilar (1967) (Amabile, 1999).

D'une manière générale nous pouvons dégager une évolution de la veille depuis son entrée comme outil de diagnostique dans les entreprises au début des années 1980, avec notamment les avancées notoires apportées par Porter. Une constatation qui ressort du tableau 5 est la place importante de la fonction marketing dans le développement de la veille et une évolution vers une analyse des données plus étendue (Brouard, 2002).

Tableau 5: Principales phases de l'évolution de la veille stratégique (adapté de Prescott (1995) et Attaway (1998)).

		Particularités de la veille				
		mode	Orientation	analyse	lien avec prise de décision	personnel
1960-1970	Recherche de données sur les compétiteurs	Informel	Tactique	peu ou pas d'analyse	faible	libraire /marketing
1980	Analyse de Compétiteur et de l'industrie	formel	Tactique	quantitative	moyen	marketing /planification
1990-aujour-d'hui	Intelligence de l'entreprise pour des décisions stratégiques	formel	Tactique et stratégique	quantitative et qualitative	élevé	marketing /planification / cellule de veille

2.4.4. Les dilemmes des entrepreneurs et des veilleurs :

Nous notons plusieurs handicaps que peut rencontrer un veilleur dans l'exercice de son activité tel que concentrer ses efforts dans la recherche de solutions technologiques et oublier pourquoi on veut réaliser une veille ou définir trop légèrement les thèmes ou les axes de veille, faire les mauvais choix stratégiques. Ne pas s'intéresser aux résultats de la veille et à leurs utilisations. On trouve aujourd'hui trop d'entreprises qui sont fières de leur intranet ou de leur cellule de veille. Elles alignent des budgets importants, investissent dans des solutions technologiques très développées. Pour autant, le management n'intègre pas les résultats ou les alertes (positives ou négatives) dans les délais. Résultat : la veille devient une dépense inutile qui a du mal à prouver son ROI (Retour sur Investissement) mais elle permet bien souvent de cautionner l'endormissement du management face aux changements réels de son environnement.

La veille est bien sûr l'affaire de tous, et cet adage est à prendre en compte dans plusieurs acceptations. Dans beaucoup de structures ou d'organisations la veille n'est le fait de quelques uns, que d'une cellule dans l'entreprise. Dans les différentes méthodes préconisées on parle d'ailleurs de "cellule de veille" dans les cours théoriques sur la veille. L'expérience montre que ce type de "cellule" se retrouve rapidement éloignée des centres de décision ou de compréhension des grands mécanismes qui régissent l'organisation. La veille est donc tout d'abord l'affaire du management et ceci au plus haut de la hiérarchie ou du pouvoir pour son "pilotage". Elle est ensuite partagée; les destinataires sont nombreux (l'ensemble du département ou de l'équipe concernée,...). Le travail de veille, d'analyse, de recherche doit être partagé par tous.

Au même titre que la vente, la production ou les autres fonctions opérationnelles de l'entreprise, la veille doit être appréciée à sa juste valeur, la contribution aux efforts de veille (recherche, classement, indexation, analyse, qualification, rapport d'étonnement,...) doit pouvoir être mesuré, et le système de management des ressources humaines doit intégrer une notation qui comprend ce type d'efforts. Ainsi, les systèmes d'organisation de l'information doivent pouvoir récupérer des indicateurs de ce type d'efforts (quantitatifs ou qualitatifs).

Certaines organisations mettent en place des systèmes de recherche et de classification de l'information très performants, qui n'arrivent jamais à influencer sur les décisions prises dans l'entreprise. L'efficacité du système de veille ne doit donc pas être estimée dans sa capacité à trouver de l'information pour un moteur de recherche, de traiter ou classer un nombre de fiche importants pour un gestionnaire de base de données, de symboliser l'information sous forme de cartes intelligibles, de systèmes experts capables d'analyses puissantes...mais dans sa capacité à influencer les décisions managériales, de remettre en cause les idées reçues ou a contrario de renforcer les analyses qui auraient pu être effectuées.

Enfin de compte la veille est un procédé de recherche d'information totalement légitime que les entreprises peuvent pratiquer en toute légalité. Ces pratiques sont limitées par un code d'éthique clair et strict. Nous tenterons maintenant de voir le comment se pratique la veille au quotidien.

Chapitre 3

Typologie et les pratiques de la veille :

Les PME qui introduisent des cellules de veille sont à la recherche d'une formalisation de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. En effet il se révèle que plus de 70% de l'information nécessaire à la veille est apportée par le personnel de l'entreprise. Donc, c'est un souci d'organisation des flux d'informations, qui va être le précurseur de la mise en place de la veille. L'information n'a de valeur que si elle est jugée pertinente, communiquée et utilisée par les décideurs. Le dilemme pour ces entreprises est de rester dynamiques tout en retrouvant les tendances et les évolutions du marché. La veille permet de donner des éléments de réponses. Il suffit que la lecture des signaux émis soit pertinente.

3.1. Les typologie de la veille

La littérature suggère deux approches : la française et l'américaine (Delbes, 1996). L'école de prospective française regroupe les différents types de veille en trois grandes catégories :

- La veille technologique
- Les veilles de type économiques, commerciales et concurrentielles.
- Les veilles sociales, culturelles et politiques.

Tandis que l'approche américaine, tirée de l'analyse des forces concurrentielle de Porter distingue quatre type de veille :

- Veille concurrentielle (concurrents directs et entrants potentiels)
- Veille commerciale (clients / fournisseurs)
- Veille technologique (substitue et/ou concurrent)
- Veille environnementale (reste de l'environnement)

En effet, la veille se caractérise par des différentes composantes. Mais d'autres types de veilles sont aussi traités par la littérature et il existe de nombreuses entreprises qui proposent des services de veille tel que la veille juridique et réglementaire, la veille environnementale, la veille géopolitique. Ces composantes permettent de balayer l'environnement de l'entreprise. En fonction, des besoins de la direction, des ressources disponibles et des dilemmes qui se posent à l'entreprise; le sommet stratégique peut choisir les types de veilles qui sont les plus pertinents pour avoir une vision plus claire des défis futurs :

3.1.1. Veille stratégique

Selon Lesca et Schuler (1994), la veille stratégique constitue le dispositif par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement socio-économique et technologique en vue de capter aussitôt que possible les signaux annonciateurs de changements pouvant avoir des conséquences sur l'évolution de l'entreprise. Pour ces auteurs, la veille stratégique est voulue aussi générique que possible. Elle comprend les veilles de tous type.

3.1.2. Veille technologique :

Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques. La veille technologique est l'activité par laquelle l'entreprise identifie les techniques ou technologies existantes sur le marché et exploitées par d'autres acteurs économiques dans des secteurs d'activité différents. C'est une technique très utilisée par les entreprises japonaises avec les rapports d'étonnement que remettent les employés qui rentrent d'une mission de l'étranger et révélant les pratiques qu'ils ont pu voir dans les entreprises visitées et techniques qu'ils ont attirées leurs attentions. Le volet le plus important dans la veille technologique est suivi des technologies nouvelles, les procédés de réalisation, les nouveaux matériaux. Le veilleur garde un œil sur les derniers brevets déposés dans son domaine d'activité.

C'est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement afin de suivre les progrès des technologies et techniques tel que les découvertes scientifiques, innovations

technologiques (produits et services), évolutions de procédés de fabrication, apparition de nouveaux matériaux. Par ce moyen de veille l'entreprise pourra distancer la concurrence en ayant l'information, ce qui permet de faire gagner du temps en introduisant les innovations avec une rapidité que la concurrence ne pourra égaler sans avoir des veilleurs.

3.1.3. Veille concurrentielle :

C'est l'activité par laquelle l'entreprise identifie sa concurrence, actuelle ou potentielle au niveau de leurs produits, le circuit de distribution, les investissements, les capacités de la direction générale, et la force financière et les acquisitions de l'entreprises. Le veilleur placera ces informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise par rapport aux forces et faiblesses de l'organisation de l'entreprise, de ses méthodes de fabrication, et les évolutions des coûts.

Dans cette démarche, l'objectif est de connaître la stratégie de ses concurrents, et le potentiel de l'entreprise de façon à anticiper les décisions susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Les apports de la veille concurrentielle se portent plus sur le court terme. Dans ces conditions, c'est la direction marketing qui va être plus apte à utiliser efficacement les résultats.

3.1.4. Veille commerciale :

Également, désignée par certains auteurs la veille marketing tel que Dumas (2004) qui s'est occupé essentiellement de la veille dans le secteur de l'hôtellerie.

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, les fournisseurs de l'entreprise, ses sous-traitants, ses partenaires dans l'élaboration des produits et services, les études sur les tendances du marché, les données import-export.

Par ce type de veille, l'entreprise étudie son emplacement face à son environnement direct. Tel que les relations avec les fournisseurs, la question de savoir si son offre est optimale et de savoir s'il est potentiellement intéressant de continuer à travailler avec lui.

En effet, l'entreprise essaye de connaître les évolutions des besoins des clients. En même temps, le veilleur va tenter de connaître l'évolution de l'offre du fournisseur, et sa capacité d'offrir à moindre coût.

3.1.5. Les autres types de veille :

Économique : Activité se rapportant aux informations économiques

Sociale : Relative aux interactions sociales : réglementations, groupements professionnels, émergence de tensions ou de problèmes

Sociétale : Relative aux sociétés humaines (besoins, goûts, modes), aide au management interculturel

Sanitaire : Relative aux produits de consommation, aux besoins de santé (réseaux de surveillance des pollutions, des épidémies)

Scientifique : Relative aux travaux des chercheurs

Environnementale : Relative aux facteurs non liés directement au métier de l'entreprise (écologie, politique)

Géopolitique : Relative à la situation géopolitique des pays clients

Juridique : Relative à l'évolution des normes, lois et règlements

Territoriale : Relative à l'aménagement économique du territoire

Pédagogique : Relative à l'évolution des pédagogies

A travers ces quelques exemples non exhaustifs de types de veille que nous avons exposée dans les divers articles et entreprises spécialisées en produit de veille, nous souhaitons souligner qu'il n'existe pas de limite dans l'application d'une méthodologie de veille. Ce sont tous les domaines des sciences sociales qui peuvent être bénéficiaire de la recherche dans le domaine de veille.

3.2. Comment introduire la veille au sein de la PME:

Une liste des points à vérifier a été retirée à partir de l'étude de « L'audit d'intelligence économique » de Besson et Possin (1998), avant de se lancer dans l'introduction de la veille afin de réussir son intégration. Pour ce faire, il est nécessaire de connaître la composition de l'entreprise en dressant un tableau des personnes en fonction des informations pertinentes que celles-ci peuvent détenir. Ainsi, le portrait des donneurs d'ordres peut comprendre les membres de la direction, mais aussi le bibliothécaire, les représentants et même les représentants syndicaux.

Après la définition des points de pouvoir dans l'entreprise, la deuxième étape consiste dans l'identification de l'existant dans l'entreprise en matière de veille. Pour réussir ce travail, le nouveau veilleur ou auditeur va chercher les actuels organisateurs de la veille, la présence d'une activité embryonnaire présente, de même que les employés qui détiennent et exploitent la mémoire de l'entreprise, et les individus qui entretiennent le réseau de l'entreprise.

Pour réussir l'introduction de la veille comme nouvelle fonction dans l'organisation, O'Guin (1994) énumère une méthode de huit étapes qui permet le succès des résultats de la veille :

- Il faut déterminer les décisions tactiques à entreprendre,
- préciser des questions précises qu'on cherchera à répondre,
- chercher les hypothèses pour répondre aux questions,
- identifier les sources de réponses,
- développer des sources de données pour anticiper les signaux possibles,
- chercher les données,
- analyser les données, et déterminer les conclusions du rapport,

Ces quelques points permettent de donner un cadre formel pour réussir l'introduction de la veille.

Comment gérer la veille dans l'entreprise :

Une recherche du journal of American Academy of Business, Cambridge Hollywood (sept. 2003) présente l'introduction de la cellule veille sous forme de cinq différentes phases :

Phase 1 : Étudier les orientations de l'entreprise par rapport aux différents thèmes de la veille, afin d'identifier les objectifs adéquats à l'entreprise.

Phase 2: Rechercher des informations riches et structurées sous différentes formes :

- l'information sur le marché: c'est une information disponible au public, mais elle permet d'avoir la tendance politique et les pratiques modernes de gestion.

- l'information de réseau: c'est une information que l'entrepreneur peut obtenir en participant à des réseaux d'affaires. Ce type de réseau permet de détecter les informations faibles qui peuvent être enrichies en consultant des experts du domaine.

Phase 3: L'analyse et la synthèse des informations concernant chaque thème de la veille. L'objectif est de confronter les informations obtenues aux expériences des directions de divers départements.

Phase 4: par cette confrontation des expériences dans le cadre d'un groupe de discussion il sera possible :

- d'identifier les prédispositions de l'entreprise étudiée à recevoir une cellule de veille.

- et d'adopter les conditions administratives et professionnelles les plus adéquates.

Phase 5: intégrer les expériences des directions dans la synthèse et écrire un rapport final de veille, qui peut avoir des formats différents de site Web mis à jour régulièrement.

Ces étapes permettent à l'entreprise de maximiser les apports de la veille. En effet, ces différentes étapes démontrent la nécessité d'une personne adéquate pour gérer la veille au sein de l'entreprise. Mais, la question qui se pose est de savoir la valeur ajoutée de cette veille pour un département et surtout son apport à la performance de l'entreprise.

3.2.1. Les apports de la veille sur la performance de l'entreprise:

Autant il est facile de connaître les coûts de la veille et les investissements requis pour faire une veille efficace, autant il est difficile de prouver son apport sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, dans les périodes de difficulté économique, le département de veille risque d'être entre les premiers départements sacrifiés. Or lorsqu'il s'agit d'un département où les outputs sont importants et les apports clairs, il sera plus difficile de s'en débarrasser.

Pour identifier les bénéfices de la veille, Davison (1999) nous fournit un modèle qui permet de voir les apports de la veille compétitive.

Output de la veille :

Output tactique :

1. augmenter la valeur
2. mesurer les facteurs de risques
3. l'atteinte des objectifs
4. mesurer la satisfaction

Output stratégique :

Le ratio de prédiction -exactitude

1. les objectifs réalisés
2. les mesures de satisfaction

Ces apports de la veille doivent être comparés aux coûts engagés pour connaître les valeurs de la veille. Ainsi l'étude effectuée par Davison (1999) démontre que l'entrepreneur doit exiger des résultats probants de la part de la cellule veille de l'entreprise, ce qui permet une plus grande efficacité de la cellule.

3.2.2. Les éléments à mesurer pour une introduction réussite de la veille :

Après avoir identifié la veille stratégique comme un processus répondant à plusieurs besoins des entreprises pour affronter les défis de l'économie du savoir, la question qui se pose à un intervenant, interne ou externe, est de savoir comment aider les organisations en matière de veille stratégique; Il importe de s'attarder au contexte particulier dans lequel cette aide s'insère. Selon Lesca et Raymond (1993), l'intervention auprès des entreprises, en particulier au niveau des PME, se heurte à deux types de situations relativement à la veille stratégique. Dans le premier type de situation, l'organisation prétend qu'elle est à l'écoute de son environnement, mais elle ne peut ni décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique, ni évaluer sa performance à cet égard. Dans le deuxième type de situation, l'organisation n'est tout simplement pas sensibilisée à la veille stratégique et à ses avantages. Lesca et Raymond (1993, p.49) affirment d'ailleurs qu'il a été démontré que les dirigeants de PME sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique et que les discours prescriptifs à cet effet ont peu d'impacts sur leurs comportements. Il faut noter que la veille stratégique est un concept très abstrait (Lesca et Raymond, 1993, p.62). Un troisième type de situation pourrait être l'organisation qui est à l'écoute de son environnement et qui peut décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique et évaluer sa performance à cet égard. Cette situation pose peu de problème, sauf peut-être le secret les entourant, mais elle peut être riche d'enseignement pour la théorisation et être utile pour les autres entreprises (Brouard, 2002).

Pour préparer le terrain à l'introduction d'une cellule de veille, il est recommandé de commencer à se poser des questions sur la recevabilité de la veille par l'organisation. Mais surtout sur les apports effectifs de la veille pour la gestion. Kilmetz et Bridge (1999)

nous fournissent les étapes pour préparer l'introduction de la veille pour réussir le pari d'une cellule de veille efficace et intégrée dans l'entreprise.

Ainsi, le sommet stratégique dressera la liste des informations nécessaire pour perfectionner la gestion. En même temps connaître les moyens d'obtenir ses renseignements riches. Ensuite il faut connaître les moyens d'effectuer une utilisation efficace de l'information avec des choix de circonstance qui vont permettre d'optimiser le retour sur investissement. Par ces utilisations de l'information Kilmetz et Bridge (1999) ont donc fournit des questions que la direction doit se poser en introduisant la cellule de veille concernant quatre éléments qui sont les suivantes.

L'information : qu'est ce que nous avons besoin de savoir et comment?

L'exécution: comment utiliser cette information?

Le choix des circonstances: est-ce que les actions sont prises trop tôt ou trop tard?
Est-ce qu'il est possible de prévoir l'évolution du marché?

L'organisation du temps : Combien de temps est-il nécessaire pour atteindre l'objectif? Kilmetz et Bridge (1999)

3.2.3. Les barrières à la mise en place d'une cellule veille :

Peu d'auteurs se sont intéressés aux handicaps qui peuvent limiter le succès d'une cellule de veille. Calof (1999) a pu relever ces barrières en les classant en quatre domaines:

1. Une insuffisance des ressources et du *personnel qualifié* pour mener à bien la tâche.
2. La *structure* est inappropriée pour introduire de nouveaux mécanismes.
3. Les *objectifs* et les *notions de veille* sont mal compris dans l'organisation.
4. Les *employés* ne croient pas à la veille et ne partagent pas les informations.

Les trois premiers groupes de barrières peuvent être résolus d'une manière plus facile. En effet, Les ressources peuvent être obtenues par des demandes d'augmentation du budget à la direction. Surtout si la demande est appuyée par des besoins légitimes pour atteindre les objectifs assignés.

Les barrières structurelles se résolvent par une obtention de la direction l'autorisation d'effectuer les modifications nécessaires pour introduire dans l'organisation et des procédés et des méthodes permettant de s'ouvrir à l'entrée de la cellule veille.

Pour augmenter la compréhension de la veille, les formations et les séances d'informations constituent un moyen intéressant pour réduire ce type de barrière.

L'attitude des employés est plus lente à intervenir ces solutions fournit pour introduire la veille vont permettre de changer l'attitude envers la cellule. Il est évident que les attitudes vont être plus lentes à changer.

Mais Calof (1999) indirectement, donne au veilleur un rôle central dans le succès de la veille dans l'entreprise, puisqu'il essaye de modifier les méthodes de la circulation de l'information dans l'entreprise. D'où la lenteur que prévoit Calof (1999) pour que les mentalités des employés s'adaptent à cette nouveauté.

Quel que soit la barrière à laquelle est confronté un veilleur, sa tâche principale va être de les constater et identifier leurs sources, et puis de déterminer les points qui vont nuire à la mise en place d'une cellule de veille tel que projetés. Simon (1996) propose un plan en cinq étapes afin d'obtenir le support de la direction pour les modifications nécessaires avant l'introduction de la cellule veille :

- comprendre les directions de l'organisation, ses fonctions et la structure
- identifier le positionnement de la veille actuellement
- déterminer les directions intéressantes de prendre par la veille
- identifier les principaux leaders et influences et leurs besoins

- identifier les garant, les partenaires et planifier avec eux.

Le besoin du support de la direction pour réussir la tâche.

Autant il est facile de connaître les coûts de la veille et les investissements requis pour réaliser une veille efficace, autant il est difficile de prouver son apport sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, dans les périodes de difficultés économiques, le département de veille risque d'être dans les premiers départements sacrifiés. Or, lorsqu'il s'agit d'un département où les outputs sont importants, il est plus difficile de s'en débarrasser.

Afin d'identifier les bénéfices de la veille, Davison (1999) offre un modèle qui permet de constater les apports de la veille compétitive. En effet son modèle caractérise les apports de la veille par deux types d'output :

- Des outputs tactiques : ce sont les informations qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre leurs objectifs, de mesurer les risques inhérents à l'activité, d'augmenter la valeur des produits offerts et de mesurer la satisfaction par rapport au travail effectué dans l'entreprise par rapport à la qualité, la perspicacité, et les recommandations qui peuvent en ressortir.
- Des output stratégique : La veille permettra une lecture des objectifs réalisés, de comparer les réalisations par rapport aux prédictions et de percevoir les mesures de satisfaction quant à la qualité, la pertinence, et les recommandations.

Ainsi, la recherche effectuée par Davison (1999) démontre que l'entrepreneur doit exiger des résultats probants de la part de la cellule de veille de l'entreprise. Des résultats concrets pour améliorer la gestion à court et long terme de l'entreprise.

Chapitre 4

Présentation du cadre conceptuel de la veille:

4.1. Présentation du cadre de la recherche :

En référence aux connaissances énoncées précédemment, et en s'appuyant notamment sur les recherches de Lesca et *al.* (1994) nous proposons de concevoir un modèle d'implantation de veille simple et souple tel à chercher ces auteurs ce modèles pour être pratique il doit :

1. être bien accepté par les entreprises,
2. s'adapter à leurs spécificités et à leur environnement.

Les principales fonctions que doit intégrer un tel modèle sont :

- l'apprentissage individuel et collectif fonctionnant sur un mode plutôt heuristique et visant à amplifier les raisonnements et à aider à la visualisation
- la capitalisation de l'expérience résultant de la pratique
- l'articulation des connaissances sur la veille afin de les rendre accessibles aux praticiens
- le révélateur de problèmes lors de l'implantation d'une veille stratégique.

La veille est un processus qui ajoute de la valeur à l'information. Bourgeron (1995) spécifie que le processus peut, être décomposé en quatre éléments :

i) gérer des données et de l'information : repérer l'information, l'organiser, la valider, en faire la synthèse et la diffuser.

ii) Analyser l'information : générer la connaissance à partir des informations en faisant des hypothèses, des scénarii et en les testant par exemple.

iii) Évaluer les actions possibles : en déterminant les actions à entreprendre.

iv) Agir : implanter des décisions prises à l'étape précédente.

Tableau 6: observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations (Pinette, 1995)

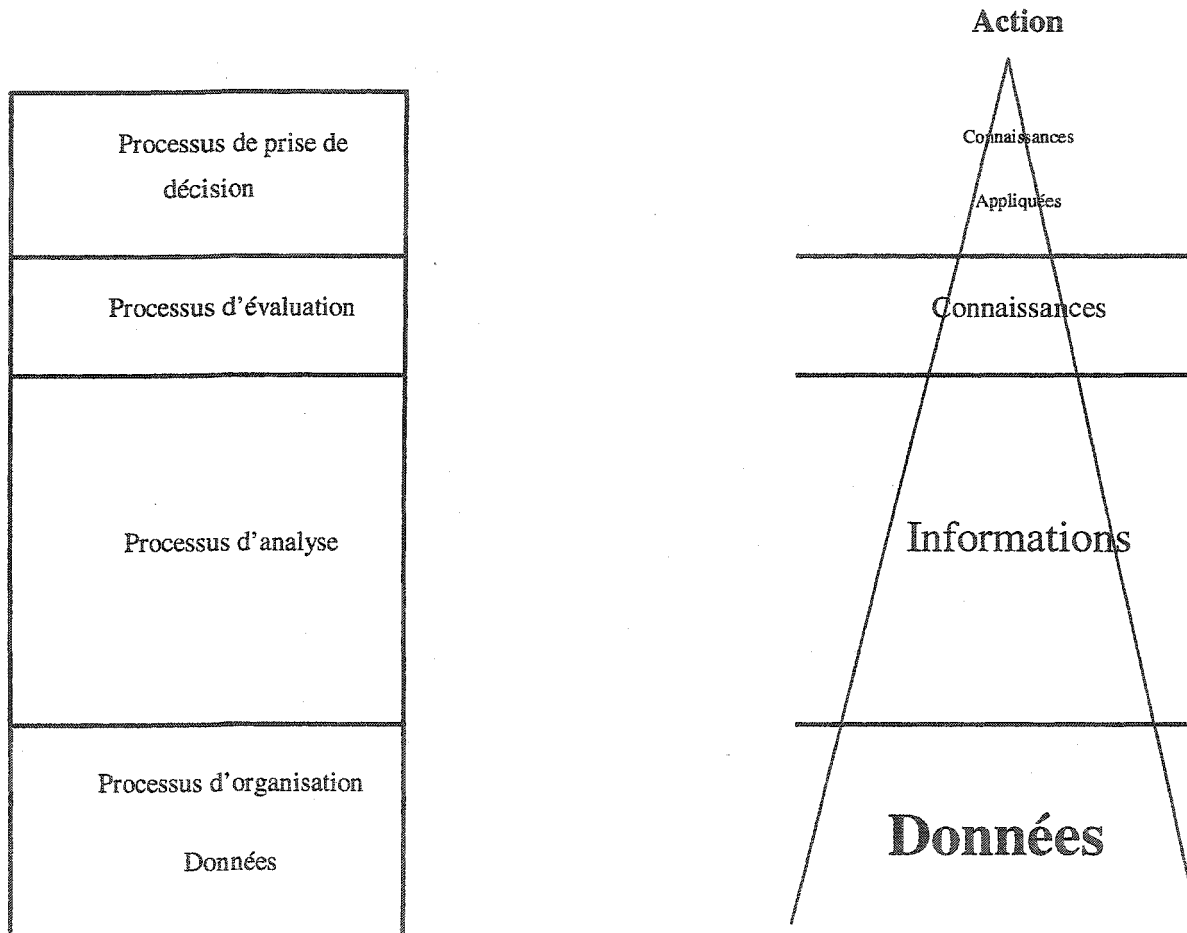


Tableau 6 illustre ces propos. En effet la veille doit être orientée vers l'action. De façon générale, il se dégage quatre grandes étapes propres à l'élaboration d'un modèle de veille (Howell, 1996; Hendricks, 1996)

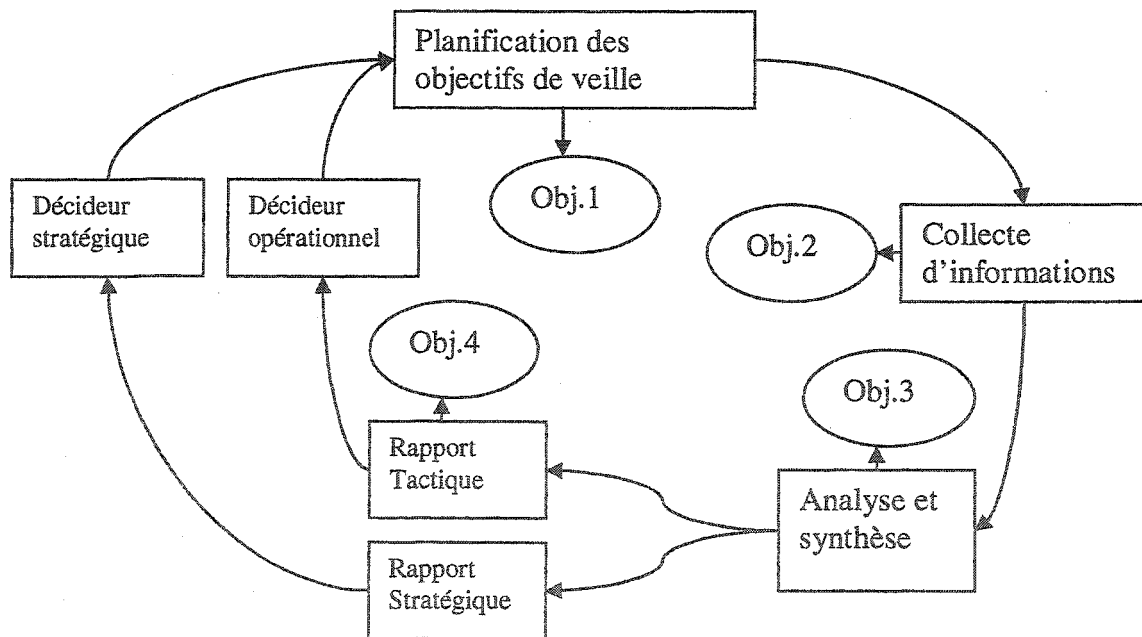
- la planification en fonctions des besoins spécifiques de l'entreprise;
- la collecte de l'information;

- l'analyse de cette dernière;
- la distribution de la connaissance à travers l'entreprise principalement vers les preneurs de décision.

4.2. Présentation du modèle de recherche :

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de voir la pertinence d'effectuer une séparation entre les types d'informations retenues et ainsi que la rétroaction des décideurs pour une amélioration continue de ce cycle. Le processus de la veille est déjà largement commenté dans littérature, mais aussi au niveau de la pratique, suite à une entrevue avec le responsable de veille au Centre de Recherche Industriel du Québec le schéma pour traiter la veille dans l'entreprise présente les mêmes étapes que notre approche présentée ci-dessous.

Figure 1: Présentation de la circulation de l'information dans l'entreprise.



La figure 1 met en valeur avec une certaine simplicité la circulation de l'information au sein de l'entreprise. En effet, le rôle de la cellule de veille est de préparer des objectifs

de veille. Ces objectifs doivent être en fonction des besoins de l'entreprise, de sa culture et de son historique.

L'information effectue un circuit d'étapes consécutives au sein de l'entreprise, que nous avons présenté à la figure 1 :

- Planification des objectifs de la veille
- collecte des données
- analyse et synthèse des données
- préparation des rapports de veille : tactique et stratégique
- déposition du rapport final auprès de la direction concernée
- rétroaction

Reprenons plus en détail ces composantes liées aux objectifs de veilles concernés. Pour les besoins de la recherche nous avons identifiés quatre points nécessaires pour identifier l'état de la veille dans la PME. Analysons en premier lieu les étapes de la veille :

4.2.1. Planification des objectifs de la veille :

Avant d'engager les recherches de l'information, le veilleur doit savoir clairement ce que les commanditaires de la recherche attendent de lui. La planification se fait donc en étroite collaboration avec les différentes directions ayant des besoins d'information sur l'environnement. Ainsi, établir les besoins de l'entreprise, par exemple mieux connaître le comportement des clients afin d'améliorer leur satisfaction, les nouvelles réglementations qui peuvent intervenir obligeant l'entreprise à modifier ses procédés de conception, les évolutions technologiques qui peuvent permettre un gain de productivité et de faire un saut de qualité par rapport à la concurrence.

Ces besoins peuvent relever de plusieurs départements : marketing, recherche et développement, ou logistique. Pour établir les besoins et permettre une plus grande efficacité des données, le veilleur doit avant tout connaître parfaitement l'entreprise. De ce fait, le veilleur s'il est un membre externe de l'entreprise, doit connaître au mieux la structure de l'entreprise, la composition des coûts, les ratios financiers, et les ressources financières. Des analyses du secteur d'activité permettent d'éclairer les chercheurs sur la part de marché, les positions de la concurrence et l'offre des produits et services.

L'objectif est de clarifier les besoins afin d'éviter une masse importante d'informations qui ne sont pas facilement traitées et qui peuvent noyer les informations pertinentes.

4.2.2. Collecte des données :

Dès que les objectifs seront identifiés, le chercheur pourra passer à la deuxième phase de recherche. Ainsi, une première étape de recherche des informations brutes est nécessaire. Il est important de faire des enquêtes au sein même de l'entreprise afin de voir s'il existe quelqu'un qui a déjà effectué un travail similaire ou qui peut fournir des indications pertinentes. En effet, Thomas Tsu Wee Tan et Zafar U. Ahmed (1999) révèlent que 70 à 80% de l'information importante pour la veille se trouve au sein de l'entreprise. Il suffit de poser la question aux employés qui sont en relation avec les clients pour pouvoir suivre l'état de leurs paiements, ce qui permet, par le fait même, de connaître leur santé financière. Pour la collecte de l'information, des antennes et des chercheurs membres de l'entreprise sont nécessaires afin de trouver l'information. Jakobiak (1991) fait état de l'existence de deux grands types de sources d'informations : formelles et informelles. Il attache une grande importance à la valeur relative des informations provenant de sources informelles.

Il en ressort qu'une « cellule de veille » est un centre de documentation animé par des spécialistes de l'information, soit de bibliothécaires- documentalistes (pour la recherche d'informations publiques), d'agents de renseignements (pour la cueillette de renseignements informels), et de spécialistes du domaine (pour l'analyse). Chacun de ces spécialistes est un veilleur (veilleur-documentaliste, veilleur-agents, veilleur-analyste).

En faisant une mise en commun des forces de chacun, l'entreprise se dote d'un redoutable outil de prospérité.

Cependant, des personnes externes à l'entreprise peuvent faire cette recherche. Ainsi, les bibliothécaires ou les gestionnaires de bases de données sont des personnes appropriées pour effectuer cette tâche. Ils repèrent les informations brutes et la transmettent à des experts pour évaluation et traitement. L'information provient en grande partie de l'intérieur de l'entreprise. De plus le vigiste peut se faire aider par des outils techniques, élaborer en profondeur ces outils dépasse le cadre de cette recherche, cependant nous notons que l'étape de collecte d'information implique souvent une recherche sur des sources électroniques (banques de données, Internet...). Les différents moteurs et logiciels de recherche permettent de collecter des informations structurées ou plein texte, et il faut ensuite compiler ces documents dans une base de données pour passer à l'étape du traitement. Traditionnellement, ce sont les logiciels documentaires qui permettaient de faire des recherches sur des bases locales. Or ces logiciels évoluent vers des progiciels multifonctionnels et qui autorisent désormais la requête en langage naturel.

Pour les sources externes, c'est de plus en plus souvent à travers l'interface Web que se fait la recherche : abonnement à des bases de données, ou plus simplement utilisation des moteurs de recherche gratuits sur internet.

4.2.3. Analyse et synthèse des données :

Le rôle des experts intervient pour évaluer les méthodes de travail, la rigueur et l'efficacité des recherches effectuées. Pour évaluer les informations, deux principaux facteurs sont à prendre en considération. Il est nécessaire de faire une enquête sur la validité de la source. La qualité de l'information se juge par la crédibilité de l'informateur et la validité des données reçues, mais le climat de proximité et le réseau d'affaire permettent aux PME de pouvoir vérifier facilement la crédibilité des sources et la valeur des informations fournies. Analyser les données : les veilleurs vont convertir ces informations brutes en informations filtrées et résumées. Les informations sont converties afin qu'elles soient immédiatement utilisables par le responsable qui les obtient. Il s'agit d'effectuer un travail en fonction des besoins préétablis; cependant, analyser les

compétiteurs et leurs stratégies et tactiques apportent des informations pertinentes pour le sommet stratégique. Les menaces et les opportunités permettent de fournir les lignes directrices des choix stratégiques et tactiques pour l'avenir de l'entreprise. Dans la lecture des scénarios possibles de l'évolution du marché, différentes thèses peuvent être développées afin de contrer de telles menaces. Durant l'étape de la synthèse, le veilleur doit utiliser sa connaissance des besoins des commanditaires de l'étude et préparer des réponses adéquates, documentées et utilisables pour les décideurs.

Au niveau informatique, Une fois la base de connaissance constituée (dans le cas d'une recherche exploratoire par exemple), il est nécessaire d'appliquer un certain nombre de traitements pour faire un tri, classer et représenter de façon simple le corpus d'informations. C'est ici qu'interviennent les outils d'analyse bibliométrique et cartographiques. Les outils info-métriques et biblio-métriques produisent des résultats de type statistiques et/ou dynamiques suivant le traitement qu'ils appliquent sur les données (le corpus collecté). L'analyse des deux types de résultats semble complémentaire. Par exemple, les conclusions statistiques peuvent concerner des données numériques, ou révéler des réseaux (d'auteurs, de thématiques, etc.). Quant aux résultats dynamiques, ils mettent en évidence toute forme de changements ou de mouvement (apparition ou disparition, évolution de thème, etc.). De plus, la plupart du temps les résultats sont présentés sous forme graphique, ce qui peut, en complément des tableaux, faciliter leur interprétation.

En effet, pour Martinet et Ribault (1989) il est important de savoir donner une valeur ajoutée à l'information. Il faut traiter l'information qui entre dans l'entreprise et de s'assurer de ne conserver que les données pertinentes dont le gestionnaire a réellement besoin.

4.2.4. Préparation des rapports de veille tactique et stratégique:

L'information est fournie finalement aux commanditaires de l'étude dans le format requis. Pour que le travail soit évalué à sa juste valeur, le format du bulletin fourni doit être adapté aux besoins du responsable. Le choix de format se fait en fonction du type de personnalité du dirigeant. Si le dirigeant est minutieux, le format peut être un rapport

détaillé. Toutefois, si le responsable cherche une information claire et brève un rapport contenant les conclusions finales est plus adéquat. En fonction des besoins des décideurs, il est recommandé de préparer deux rapports.

Le rapport tactique : concernera les activités opérationnelles, par lesquelles seront identifiés la concurrence actuelle ou potentielle au niveau de leurs produits, le circuit de distribution, les investissements, la capacité de la direction générale, et la force financière. Il consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques. Au niveau de la veille technologique, l'entreprise identifie les techniques ou technologies existantes sur le marché et exploitées par d'autres acteurs économiques. Ceci constitue une technique très répandue dans les entreprises japonaises avec les rapports d'étonnement que remettent les employés qui rentrent d'une mission de l'étranger.

Le rapport stratégique : discute des clients, des fournisseurs de l'entreprise, de ses sous-traitants, de ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. Ce sont les activités de portée tactique, dont les décideurs doivent connaître l'état du marché, à un instant t. Au niveau stratégique, et en fonction des besoins de l'instant, le veilleur va aussi se concentrer sur des objectifs stratégiques ainsi que sur le suivi des technologies nouvelles, les procédés de réalisation et les nouveaux matériaux. La veille technologique est un volet important pour les entreprises qui consacrent une part importante de leurs revenus en recherche et développement. La veille permet d'avoir une vision plus globale de la situation des progrès techniques et de l'évolution des procédés de fabrication, ou de l'apparition de nouveaux matériaux.

4.2.5. Dépôt du rapport final auprès de la direction concernée :

En fonction de la taille de l'entreprise, les décisions stratégiques et les décisions opérationnelles peuvent être prises par des personnes différentes. Dans le cas du partage de responsabilités, il est recommandé de fournir deux rapports différents. Chaque rapport doit identifier les besoins de la direction et les informations trouvées. Les points mis à jour par le veilleur ne sont pas pertinents tant qu'ils ne contribuent pas à améliorer la

gestion de l'entreprise. Les rapports de veille peuvent être demandés en des formats très variés allant d'un format HTML, à une communication orale de toute l'équipe concernée.

4.2.6. Diffusion et Rétroaction de l'information:

Pour que la coopération reste optimale, les veilleurs ont besoin d'une rétroaction des dirigeants pour introduire des actions correctives. Cet ajustement permet au veilleur de s'améliorer ce qui rendra ses bulletins de veille plus appropriés. Comme pour le rapport de veille, les dirigeants vont fournir leur feed-back par des moyens très variés. C'est au veilleur de faire les correctifs pour que la prochaine recherche soit plus pertinente et plus adéquate aux besoins de la direction.

Afin d'obtenir les résultats escomptés de la pratique de veille, il faut, en plus d'établir nos besoins et de procéder à une transformation des données, s'assurer que l'information est dirigée vers la bonne personne et arrive au moment opportun. En effet, l'information est périssable et peut donc perdre toute sa valeur si elle parvient aux utilisateurs alors que tous les concurrents ont déjà pris connaissance de ces nouvelles données. Martinet et Ribault (1989) font état d'une étape critique où de nombreux problèmes de circulation peuvent survenir et venir perturber les réseaux de communication.

Deux types d'obstacles sont en mesure d'expliquer ces problèmes. Ainsi les problèmes de raisons opérationnelles qui peuvent être reliés à une dispersion géographique, au stockage de longue durée des données périssables, au manque de temps des gestionnaires et à la quantité d'intermédiaires qu'aura à franchir l'information avant d'arriver à destination (Martinet et Ribault, 1989).

Les problèmes d'ordre culturel, en effet, l'information est synonyme de pouvoir et encourage les personnes par qui transige l'information à conserver pour eux. Il est clair que l'information peut également être utilisée à d'autre fin que la prise de décision, en particulier comme système de contrôle ou comme base d'exercice du pouvoir (Dry, 1990; Martinet et Ribault, 1989). Ainsi, l'information a valeur de compétence pour celui qui la possède. L'être humain étant ce qu'il est, détenteurs d'informations ont souvent tendance

à couper la chaîne de communication de données vitales et ce, afin de faire figure de proue aux yeux de leurs collaborateurs et des donneurs d'ordres.

Afin de surmonter ces obstacles, Martinet et Ribault (1989) proposent une solution à deux volets. D'abord, l'identification des réseaux informels et de ses acteurs clés. De cette façon, les responsables de la veille seront en mesure par l'entremise de groupes aux intérêts communs, de connecter ses réseaux entre eux. Ensuite, faciliter la circulation de l'information en axant davantage sur les besoins réels des utilisateurs et en augmentant les infrastructures. Afin de bien cibler la diffusion de l'information, le responsable de veille devra maintenir un contact avec les hommes clés de la stratégie organisationnelle de façon à redéfinir continuellement les nouvelles cibles et ainsi s'assurer d'une circulation rapide et personnalisée. Voilà comment on peut arriver à maintenir l'intérêt des utilisateurs potentiels et favoriser une circulation continue sans goulot d'étranglement.

Hassid et *Al.* (1997), quant à eux, relèvent l'importance du client interne. En effet, une fois validée, l'information désirée doit aller vers ses destinataires dans un format adapté correspondant aux besoins de l'utilisateur. En répondant aux besoins exprimés, on s'assure d'une plus grande utilisation et par conséquent, en s'assure d'enrichir la mémoire dynamique de l'entreprise.

Jakobiack (1991), pour sa part, fait cavalier seul en mentionnant que cette étape n'est pas réellement essentielle puisque les experts qui traitent et analysent l'information sont si près de la haute direction et preneurs de décisions (responsable de la stratégie, et de la politique de recherche et développement) que la circulation de l'information semble se faire automatiquement sans efforts particuliers.

Cette dernière étape démontre que la diffusion est primordiale pour le succès des objectifs soit, de servir d'indicateur de l'évolution de l'environnement et de l'amélioration de la compétitivité de l'organisation. Nous avons, donc, introduit à ce niveau une séparation des conclusions opérationnelles et conclusions stratégiques ce qui permet d'affiner les résultats des recherches planifiées. Ainsi tel que l'ont constaté

Martinet et Ribault (1997) les flux d'informations mal maîtrisés constituent un des facteurs de risques pour l'entreprise que nous souhaitons éviter. En ce qui concerne les informations opérationnelles, elles sont obtenues par des réseaux informels et leurs pertinences sont limitées dans le temps, donc, connaisse un cycle plus rapide que la recherche des informations stratégique.

Ces étapes de veilles sont reliées à quatre objectifs que nous avons identifié et présenté sur la figure 1 et qui nous permet de voir avec précision l'état de la veille dans les entreprises étudiées. Ces quatre objectifs sont vus avec plus de détail dans la méthodologie de la recherche. Les quatre objectifs sont :

Objectif 1 : les objectifs de la veille;

Objectif 2 : les types d'informations recherchées;

Objectif 3 : la gestion de la veille

Objectif 4 : l'acheminement de l'information vers le responsable concerné

Nous tenterons de voir comment se réalise dans les entreprises la tâche de veille. D'autre part nous tenterons de présenter un cadre pour la recherche afin de réaliser les résultats escomptés par la recherche.

Chapitre 5

La méthodologie retenue :

Au cours de ce chapitre nous visons à rendre plus opérationnel la problématique étudiée. Nous présentons le cadre méthodologique suivi pour recueillir les informations et les outils choisis pour développer et effectuer la collecte de l'information afin d'atteindre les objectifs de la recherche.

Nous avons tenté, dans le cadre de cette recherche, d'élaborer une méthodologie permettant d'approfondir, autant que faire se peut, ce phénomène concernant le processus de la veille dans les PME.

5.1. Type de recherche :

Suite à la formulation des propositions de recherche et la construction du modèle d'analyse, il est nécessaire de définir l'approche de recherche correspondant le mieux aux besoins de cette étude. Pour ce faire, cette section sera destinée à la description de la démarche choisie afin de rassembler, sur le terrain, les informations nécessaires pour répondre aux questions que le modèle soulève.

La présentation de la méthodologie que nous avons préférée pour cette recherche permet également de justifier les techniques utilisées, à savoir, l'analyse de cas comme stratégie de recherche et l'entrevue semi-structurée en tant que technique de collecte des informations. Un accent particulier sera porté pour démontrer la pertinence de l'approche qualitative à l'intérieur de ce mémoire.

La recherche qualitative, comme son nom l'indique, est déterminée par son caractère non quantifiable. Pour plusieurs, ce type de recherche n'a pas de sens précis. Or, Guilbert et Jumel (1997) souligne que l'analyse qualitative n'est nullement une approche intuitive des données. Si elle ne prend pas compte des calculs de fréquences et de corrélations, il n'en reste pas moins qu'il est nécessaire de coder, de hiérarchiser, puis de comparer la présence ou l'absence d'un thème avant d'interpréter. Loisel (1997) rappelle que l'analyse qualitative se différencie de l'analyse quantitative par l'importance donnée à la

valeur d'un thème et sa présence ou son absence dans le document étudié et non pas au nombre d'apparitions d'un critère. Le traitement qualitatif consiste en une étude comparative des données et en une analyse des écarts. Son support à la recherche est tout aussi valable que celui de l'approche quantitative et peut même représenter, selon la situation, la seule approche possible. La décision de mener une recherche qualitative appartient au chercheur et dépend dans bien des cas du sujet choisi et des expériences personnelles (Loiselle, 1997).

Dans le cas présent, ce type de recherche nous permet de mieux coller à la réalité de l'entreprise et du flux de l'information dans l'organisation afin de contribuer à faire évoluer la recherche en matière du processus de veille dans les PME. La recherche qualitative laisse une certaine souplesse au chercheur pour la collecte d'informations d'un phénomène peu connu et permet une plus grande marge de manoeuvre au moment de l'analyse de ces observations.

Face à l'absence de points de repères à l'intérieur de la littérature, cette souplesse est nécessaire pour nous permettre d'user de notre jugement au moment opportun. L'un des premiers constats que nous avons pu effectuer en ce qui a trait à la veille est que la littérature rapporte de peu d'informations sur le flux de l'information pour une veille efficace au sein de l'entreprise. La majorité des écrits recensés décrivent les caractéristiques et la structure d'une veille en entreprise. A notre connaissance, très peu de chercheurs se sont penchés sur les relations interactives sur l'efficacité du processus de la veille dans les entreprises.

De plus, nous considérons que les recherches expérimentales recensées donnent peu de nuances au niveau de la veille puisqu'elles définissent cette activité uniquement à partir de la recherche d'opportunités et de menaces. Ces lacunes au niveau de la littérature constituent à la fois un terrain captivant pour le chercheur, mais également de nombreuses difficultés à la compréhension du phénomène avec peu de points de repères.

Devant cette situation, il est préférable de recourir à une étude qualitative de nature exploratoire (Dragoste, 1997). Cette démarche repose sur la vérification des hypothèses

de recherche et valorise la théorie que l'on soumet à l'observation de la réalité. La démarche exploratoire suivie pour ce mémoire de recherche est déductive. Les méthodes déductives reposent sur un raisonnement, qui va des lois et des principes posés comme hypothèses aux faits d'expérience (Guibert et Jumel, 1997). Selon une approche déductive, la théorie précède la collecte d'informations. A l'intérieur des chapitres précédents, nous avons exposé la théorie et élaboré un modèle conceptuel d'analyse que nous allons, par la suite, tenter de prouver à partir de l'étude de cas.

Pour expliquer le rôle et l'importance de la veille, le responsable la compare à une police d'assurance. Son impact se concrétise dans le fait d'éviter une catastrophe majeure pour l'entreprise. Pour une introduction efficace de la veille, il est nécessaire qu'un appui de la direction générale soit clair pour les vigistes pour qu'ils réussissent à se faire une place dans l'entreprise; d'autre part le recours à une ressource spécialisée externe à l'entreprise constitue aussi un facteur de succès.

5.2. La méthode de collecte des données

Devant la dynamique de plusieurs PME et face aux lacunes de la littérature, nous avons besoin d'une méthode nous permettant d'aller directement sur le terrain et de collecter des informations sur une gamme de sujets élargis de la veille. Étant de nature descriptive, l'étude de cas peut s'avérer une démarche intéressante afin de récolter des informations pertinentes directement auprès des intervenants de l'échantillon sélectionné (Dragoste, 1997). L'étude de cas est d'emblée associée à une dimension exploratoire et colle donc à la nature de notre étude. Cette méthode s'attarde à exposer la complexité d'une situation et favorise la compréhension par son approche globale.

La technique que nous allons utiliser afin de rassembler les informations de cette étude exploratoire est l'entrevue semi-structurée, à l'intérieur de laquelle nous demandons aux intervenants de décrire la situation caractérisant leur organisation.

La recherche qualitative basée sur les cas s'est fortement établie au cours des années 1990 dans le domaine des sciences administratives, avec son emploi par des auteurs tel que Porter, Mintzberg, Pettigrew... Ce type de recherche s'est montré flexible et approprié

dans l'étude des stratégies et d'autres sujets intéressants les chercheurs (Loiselle 1997). L'étude de cas permet donc cette approche du terrain et favorise une analyse plus approfondie du phénomène donné. En effet, les analyses de cas nous permettront de tisser plus facilement la circulation de l'information dans la PME et de détecter les handicaps que connaît le vigiste dans l'exercice de sa tâche. Nous tenterons d'apporter des innovations, aux méthodes de veille. Dans le but de recueillir les informations nécessaires, il est possible de procéder de différentes façons : observations, observations participatives, entrevues, etc. Dans le cadre de ce travail dirigé, nous avons choisi d'utiliser l'entrevue.

5.3. L'entrevue semi-structurée

L'entrevue est définie par Morin (1997) comme étant un moyen par lequel le chercheur , tente d'obtenir des informations qui n'apparaissent nulle part auprès des personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche. Daunais (1991) ajoute à cette définition le fait que l'usage de l'entrevue soit indispensable en recherche à chaque fois qu'un autre procédé d'observations est impossible ou n'assure pas aussi adéquatement la collecte des données nécessaires. Parfois, c'est grâce aux seules ressources de l'entretien que le chercheur parvient à apporter une première réponse à ses interrogations.

Ces courtes définitions viennent appuyer notre choix quant à l'adoption de l'entrevue semi-structurée pour collecter les données et mieux supporter le caractère exploratoire de cette étude. Nous avons jugé, dès le départ, le contact direct avec les acteurs de la veille comme un facteur clé de succès de notre étude.

En choisissant l'entrevue comme moyen de récolter les informations nécessaires à démontrer le modèle d'analyse construit, trois options s'offraient alors à nous. Nous avons donc le choix entre l'entrevue non-structurée, semi-structurée et structurée.

L'entrevue non-structurée est généralement utilisée lors des premières étapes d'une étude, alors qu'il faut découvrir les éléments à explorer. L'enquêteur pose alors des questions d'ordre général, sans structure réelle, mais plutôt sous forme d'échange avec

l'interviewé afin de découvrir les thèmes pouvant être retenus lors d'une étude un peu plus poussée.

L'entrevue structurée est, quant à elle, généralement utilisée lorsque le chercheur a déjà une bonne idée du sujet à traiter et désire valider ses propres hypothèses. Le chercheur procède alors à l'aide de questions fermées qui impliquent des réponses précises de la part de la personne interviewée. L'entrevue est de nature directive et ne laisse aucune flexibilité, tant à l'intervieweur que l'interviewé.

L'entrevue semi-structurée, quant à elle, se situe à mi-chemin entre l'entrevue non structurée et l'entrevue structurée. Les sciences humaines et sociales ont tendance à «utiliser cet outil lorsque le champ d'études n'est pas très élaboré» (Guibert et Jumel 1997). Elle permet de recueillir davantage de renseignements et puisqu'elle s'effectue à travers un questionnaire préétabli, elle permet de recueillir les informations essentielles.

Le questionnaire bâti principalement à l'aide de questions ouvertes permet d'entretenir une conversation empreinte de souplesse avec l'intervenant tout en conservant une certaine structure quant aux sujets abordés et l'ordre des questions à l'intérieur de ceux-ci. Cette méthode permet de tâter le terrain, de prendre le pouls de la situation et de préciser les thèmes qui pourront être exploités lors d'une enquête future (Morin 1997).

Le principal avantage de l'entrevue semi-structurée est de permettre l'accessibilité à des informations sur des thèmes complexes ou peu connus. Ainsi la flexibilité de l'entrevue permet d'obtenir une foule d'informations diverses tout en conservant le contrôle des sujets abordés. De plus, le chercheur a l'opportunité de garder l'interviewé sur le bon chemin et de réaligner le tir si nécessaire.

Le second avantage que nous avons retenu consiste en l'opportunité de valider sur le fait les informations nébuleuses. De même, le fait d'être présent au moment de la collecte des informations permet au chercheur d'évaluer et d'interpréter le non verbal de l'entretien.

Finalement, le chercheur se trouve en bonne position pour récolter les impressions, les perceptions, les opinions et les motivations de son interlocuteur au cas où il devrait utiliser son jugement et ses intuitions lors de l'étape d'analyse (Dragoste 1997).

Ces avantages mentionnés aux paragraphes précédents représentent les principales raisons pour lesquelles nous avons choisi d'utiliser l'entrevue semi-structurée pour la collecte de données. Cependant, cette méthode ne présente pas que des avantages, elle possède également certaines faiblesses. Bien que le fait d'être en présence de l'interviewé puisse permettre de préciser certains sujets abordés, cela peut également indisposer l'interviewé qui adopte alors des mécanismes de défense tels la fuite ou le refus de collaborer. Il peut également arriver que l'interviewé cherche à embellir la réalité afin d'impressionner le chercheur (Morin 1997).

Finalement, bien que le caractère ouvert de l'entrevue permette au chercheur d'user de son jugement et de ses impressions générales, cet avantage peut également se tourner contre le chercheur qui est alors sujet au caractère subjectif de l'entretien. Il peut, en effet, interpréter les données en fonction de ce qu'il a bien voulu entendre ou même à la limite tenter d'influencer l'interviewé par ses connaissances du sujet.

5.4. Le questionnaire

Le questionnaire, majoritairement composé de questions ouvertes, donne l'opportunité à l'interviewé de s'exprimer librement. Nous incluons, également, à ce questionnaire, un certain nombre de questions fermées afin de récolter des informations précises sur différents éléments de la stratégie et de la veille. La combinaison de questions ouvertes et fermées se révèle souvent très efficace pour l'obtention des renseignements désirés (Dragoste 1997). De même, le choix de deux méthodes, analyse de cas et entrevues semi structurées, est largement reconnu à travers la littérature lorsqu'il s'agit de mener à terme une étude de nature exploratoire. De plus l'ajout de questions fermées à notre questionnaire apporte un troisième élément de renforcement à notre approche. Cette combinaison de méthode nous semble la plus appropriée à notre situation puisqu'elle donnait accès:

- à des informations complètes et nuancées dans le volet ouvert;
- à une vérification des éléments de la littérature dans le volet fermé;
- à une meilleure représentation de ce qu'est un système de veille;
- à une coordination entre l'entrevue et le questionnaire.

5.5. Déroulement de la recherche :

Cette dernière section de ce chapitre « méthodologie » présente concrètement les étapes que nous suivons afin de collecter les informations nécessaires pour répondre à notre question de recherche. Nous croyons ainsi qu'il est possible de mieux saisir les choix méthodologiques exposés précédemment à l'intérieur de ce chapitre.

La première étape avant de choisir une quelconque forme de méthodologie fut d'aborder la question du terrain de recherche. Le choix de PME innovatrice de la région du Québec n'est justifié par aucune raison méthodologique, sinon par le fait que nous supposons l'importance cruciale de l'information de ce type d'organisation qui reste plus ouvert à un oeil critique externe ; d'autre part la proximité géographique est un élément important pour pouvoir récolter l'information nécessaire en plusieurs étapes.

En effet, nos premières impressions indiquaient que le pouvoir de l'information serait au centre des préoccupations d'entreprises cherchant constamment à maintenir une avance en matière de R&D. Nous sommes confiants de retrouver, au sein de ce type de PME, une certaine préoccupation pour la veille.

Pour avoir une plus ample connaissance de la veille dans les PME québécoises, une série de rencontres avec les personnalités importantes du domaine, ont permis d'avoir une idée précise de la situation actuelle de la veille au sein des organisations.

5.5.1. Le premier volet de l'enquête :

Avant de se lancer dans les entrevues spécifiques concernant le processus de la veille au sein des PME, une entrevue avec un Responsable au Ministère du développement économique et régional, Mr Ménard, membre de la Direction du développement des entreprises et des affaires, a permis de mieux voir la réalité de la veille dans les PME.

Il ressort de cette entrevue que la veille est difficile à effectuer par le personnel de l'entreprise ; il est nécessaire pour les PME de faire appel aux services des entreprises qui ont le savoir faire en la matière pour permettre le succès de l'implantation d'une cellule veille.

Le Ministère offre, d'ailleurs, des services sur Internet et des formations de base.

Dans le cadre de la recherche de documentation pour la veille, nous avons pu obtenir des vidéos, du même ministère du développement économique et régional, présentant les méthodes de la veille dans deux entreprises réputées par leur recherche en la matière.

Il s'agit de Liras Technologie Inc., une entreprise de Boucherville, constituée de 30 employés opérant dans les produits chimiques. Les employés sont principalement des techniciens et des ingénieurs. Dans cette entreprise, les objectifs de la veille ont deux principales orientations :

- le suivi des innovations au niveau du marché mondial,
- le succès de la mise en marché des produits.

Ces deux orientations peuvent être identifiées comme étant une veille technologique d'une part et une veille commerciale d'autre part.

La veille est effectuée par une seule personne bénéficiant de l'appui de la direction pour ses recherches d'informations pertinentes. Les informations proviennent essentiellement de deux types de source : formelles telles que les bases de données, les « trades show », forum sur Internet et salons spécialisés; les autres sources sont informelles principalement des informations récupérées par les employés ou des rumeurs

sur le marché ainsi que par le réseau de connaissance au niveau de la direction, suite à des discussions avec d'autres entrepreneurs.

Une ressource spécialisée effectue la tâche de veille à temps partiel. C'est l'analyste en développement technologique qui fait la synthèse des informations obtenues. Le succès de la veille se concrétise par une affirmation du vigiste que les « informations qui apparaissent au public sont déjà de l'histoire pour nous. La veille permet d'éviter des surprises. ». Les recommandations que préconise le vigiste, pour une cellule veille efficace, se concrétisent par un appui clair de la direction, ainsi qu'une nécessité d'investir du temps puisque c'est le travail acharné qui permet d'atteindre des résultats probants. Ensuite, l'information est à tous les employés, elle doit être démocratisée. De cette manière les employés vont coopérer plus activement en apportant les informations recherchées.

La deuxième entreprise, Venmar Ventilation, est une entreprise de Drummondville.

Avec 250 employés, c'est une entreprise de première importance pour tout ce qui a trait aux produits reliés à la qualité de l'air (hottes de cuisines, ventilateurs etc.) et chef de file dans les catégories connexes; son objectif de veille est de conserver sa place de leader sur le marché de l'Amérique du Nord ainsi que la recherche d'informations utiles concernant d'éventuelles acquisitions au niveau du secteur.

Les sources d'informations sont les mêmes qu'utilisées par Lyrac Technologie mais Venmar investit aussi dans les logiciels performants permettant de scruter Internet et d'envoyer des messages d'alerte en fonction de mots clés.

Au niveau de cette entreprise, se confirme l'importance d'avant-garde que permet la veille puisque pour le veilleur, l'information qui devient publique est déjà dans l'entreprise. Étant donné que l'information est publiée au niveau de l'entreprise par intranet, et au niveau des directions concernées par des discours ou des réunions formelles, le travail de veille est rendu plus complexe par la taille plus grande de l'entreprise, obligeant les différents départements à avoir recours au service du veilleur.

5.5.2. Le deuxième volet de l'enquête :

La seconde étape correspond à l'élaboration d'un questionnaire destiné à mener des entrevues semi-structurées à l'intérieur des trois entreprises de l'échantillon. Il est important que le questionnaire porte majoritairement sur l'observation et l'étude des activités de la veille. Cette approche d'entrevue nous permettait d'avoir accès à différentes informations et des visions de la veille. Les acteurs ayant différents rôles, la corroboration amenait la « validité ». Les critères de sélection des acteurs sont les suivants:

- Des acteurs qui ont un des rôles directement reliés à la veille;
- Des acteurs qui possèdent un certain pouvoir décisionnel;

Le questionnaire d'entrevue cherche d'abord et avant tout à mesurer et évaluer le développement des activités de veille auprès des entreprises étudiées. Bâti à partir de questions ouvertes et fermées, ce questionnaire vise d'une part à permettre aux répondants de s'exprimer librement sur les sujets abordés et, d'autre part, à confirmer les notions théoriques recensées à travers la littérature.

Les entrevues se déroulent de façon semi-structurées et se divisent en trois étapes. D'abord, l'introduction, à l'intérieur de laquelle le répondant est mis en situation de confiance et informé sur le déroulement général de l'entrevue. Cette première étape constitue l'occasion de présenter le concept de veille et de s'assurer que les personnes interviewées sont en mesure de bien saisir les différentes variantes de la veille compétitive (veilles commerciales, environnementales, technologiques et concurrentielles). Le modèle d'analyse est également présenté afin de bien situer le répondant dans le contexte de l'étude. La seconde partie de l'entrevue permet au chercheur de recueillir les informations nécessaires à son analyse. Nous avons donc utilisé le questionnaire dans le but de s'assurer que toutes les questions ont été posées et répondues lors de l'entrevue. Finalement, la conclusion permet à l'interlocuteur de donner ses impressions sur le déroulement de l'entretien et d'ajouter des informations supplémentaires s'il y a lieu. Les entrevues sont d'une durée de 90 minutes et se

déroulent sous forme de discussion au cours de laquelle le chercheur tente de garder le répondant à l'intérieur des lignes directrices du questionnaire.

Les questions adressées au répondant sont réparties en quatre sous sections :

- Les objectifs de la veille;
- Les types d'informations recherchées;
- L'acheminement de l'information vers le responsable concerné;
- La gestion de la veille.

Bien que la structure générale de l'entrevue, de même que l'ordre des sections, soit conservée, il est néanmoins possible pour le chercheur d'adapter l'ordre des questions au fil de l'entretien. Les questions fermées ont été distribuées une par une aux répondants et seulement au moment de l'entrevue. Nous avons préféré cette approche pour éviter que les répondants puissent se préparer aux questions et tentent ainsi de modifier les premières réactions qu'ils auraient pu avoir.

Comment percevez vous votre système de veille ?

Tableau 7: Exemple d'une question fermée que comporte l'entrevue

embryonnaire	1	2	3	4	développé
Pas efficace	1	2	3	4	Très efficace

L'échelle choisie de 1 à 4 nous permet de mieux évaluer les réponses obtenues. Ainsi, lorsque pour un élément précis (par exemple bas coûts), les réponses obtenues est 1 ou 2, nous associons cet élément à un aspect négligeable de la situation. Par contre, si les réponses obtenues sont 3 ou 4 alors, cet élément est jugé important aux yeux de l'entreprise.

L'objectif premier des entretiens est toutefois de récolter des informations de type factuel. Il est essentiel de savoir comment se déroulent les activités de veille au sein de ces entreprises, et non comment les répondants voudraient que ces activités de veille se déroulent dans le meilleur du monde.

L'étape suivante consistait en l'écoute des entrevues et la rédaction des cas. Chaque entrevue est enregistrée sur cassette avec l'assurance que les informations récoltées soient conservées uniquement pour les fins de cette étude. Les entrevues sont intégralement recopiées sur papier afin de nous permettre une meilleure analyse des réponses obtenues.

Chaque cas rédigé renferme d'abord une courte description de l'entreprise et de son environnement. Les activités de veille sont également décrites afin de mieux saisir les éléments d'analyse mentionnés par la suite. Le travail d'analyse que nous faisons, afin de compléter ces études de cas, permet de positionner chaque entreprise à l'intérieur des typologies de veille.

5.6. Les paramètres du choix des entreprises enquêtées :

5.6.1. Le secteur d'activités :

Dans la plupart des entreprises de haute technologie, la recherche active de l'information n'est pas quelque chose de nouveau, elle se pratique d'une manière systématique, c'est même une condition de survie dans les domaines où la R&D est primordiale. Les entreprises agissant dans les technologies de pointes sont les plus grandes consommatrices de la veille. Ainsi Texas Instrument a pu, grâce aux recommandations de la cellule veille, effectuer une acquisition de concurrent avant que des géants n'entrent dans son secteur; ce qui a permis d'avoir une entreprise évaluée à plus de 100 millions de dollars et avec des possibilités de croissance importante (source : le site de www.Scip.org)

Cependant, pour les dirigeants de la PME, le dilemme n'est pas aussi clair, essentiellement lorsqu'il s'agit de secteur où l'investissement n'est pas nécessairement important. Dans les entreprises qui touchent à un marché régional, on ne voit pas facilement l'apport d'une cellule veille.

Pour les entreprises contactées, différents secteurs reconnaissent le besoin d'échanger l'information. Ils ont créé des moyens de faire la veille qui ne correspondent pas nécessairement aux descriptions des chercheurs; mais ces méthodes proviennent d'un besoin particulier sur le terrain.

5.6.2. Les choix de la direction générale :

La place sur le marché : en fonction du rôle du leader ou de suiveur, l'entreprise va moduler sa méthode de faire la veille. Pour un leader de marché, les recherches doivent être agressives pour permettre de garder la place de pionnier sur le marché. Le suiveur est plutôt encouragé par une stratégie plus défensive. Néanmoins, il s'agit de cas général, dans chaque cas de figure, le comportement des acteurs d'un marché reste très varié.

Pour concurrencer un nouvel entrant, les entreprises vont mettre en place une stratégie fondée sur trois impératifs : évaluer l'importance de ses ressources, déterminer leur capacité d'innovation et connaître la perception par les clients de la qualité des produits de l'entreprise pionnière.

Au niveau du personnel, les responsables dans les PME qui s'occupent de la gestion stratégique de l'entreprise, tel que le vice président de R&D, risquent de ne pas exploiter l'information à son optimum étant donné le secret qui entoure le travail de recherche active par le manque d'un véritable partage formel de l'information; Ce qui limitent les bénéfices de ce travail. La veille intervient pour permettre d'obtenir l'information mais aussi pour mieux la diffuser.

Ainsi, l'idée est de structurer l'existant en facilitant l'accès par les membres de l'organisation qui en ont besoin. C'est aussi un moyen de formaliser les recherches pour en faciliter le partage. En effet, pour être efficace, l'activité de veille doit être programmée et centralisée afin qu'une gestion rigoureuse de l'information permette de détecter les technologies et les pratiques commerciales émergentes, d'anticiper les développements et de maîtriser l'environnement.

5.6.3. Le dynamisme de l'entreprise :

Pour une PME, et en fonction du secteur d'activités, l'évolution de la technologie dans le marché est déterminée par l'application d'actions ciblées en R&D et le suivi des actions des concurrents (veille technologique et commerciale) afin d'anticiper les ruptures technologiques, les évolutions de l'environnement et, surtout, les méthodes de travail de l'organisation. Le dynamisme reste une caractéristique de la PME, en général.

Il est certain que le système de veille se perfectionne avec l'expérience et aussi avec les moyens de l'entreprise; en effet, des bénéfices peuvent résulter du succès ou des économies éventuelles peuvent générer. Une équipe dynamique va percevoir facilement l'intérêt de la veille et va contribuer à son succès.

Il peut être intéressant de voir jusqu'à quel point le dynamisme des employés et de l'équipe de travail peut avoir des répercussions sur la façon avec laquelle la veille est exercée. Il reste difficile de voir ce paramètre mais nous tenterons d'avoir un regard relatif entre les entreprises participantes à la recherche.

Chapitre 6

Analyse des résultats :

6.1. Le choix des entreprises participantes :

Pour choisir les entreprises, il a été nécessaire de faire une sélection sévère des éventuelles PME disponibles. Ainsi, lorsqu'un entrepreneur dit qu'il fait de la veille, il faut rester méfiant. Il faut aller plus en profondeur, ainsi nous demanderons de définir plus concrètement la veille. Il est possible que le dirigeant conçoive la veille comme étant la recherche sur Internet. Il est clair, dans ce cas, qu'il ne s'agit pas d'une entreprise qui exerce de la veille. De même que lorsqu'on traite de l'engagement de ressources externes engagées pour des contrats de veille. Il est nécessaire de vérifier la durée de ces contrats. Pour parler de veille, il s'agit de processus continu, les contrats fermés sont plutôt des recherches ponctuelles rendues nécessaires par un besoin ponctuel.

6.2. Présentation des entreprises interviewées :

Le géographe : Trakmaps, le géographe : 1685, route 125 Sud Saint Donat, (Québec) Canada, J0T 2C0.

Dans le cadre de la recherche, la personne interviewée est le propriétaire dirigeant dans les locaux de l'entreprise.

Trakmaps est une entreprise québécoise fondée en 1995. Maître dans l'art de la cartographie de haute gamme, elle œuvre principalement dans le domaine de la géomatique appliquée et de la cartographie numérique. Trakmaps propose ainsi une vaste gamme de produits cartographiques plastifiés, géo-référenciés et en couleur qui offrent une riche perspective de divers plans d'eau et territoires au Canada et aux États-Unis.

Étant donné la spécialisation de cette entreprise dans une niche de produit dont la demande risque d'être faible au niveau du Canada, un engagement au niveau de l'international permet d'aller chercher des possibilités de croissances. D'où l'affût de l'information qu'on peut percevoir dans l'entreprise. C'est une recherche de développer la niche de son activité au niveau international.

Trak offre ainsi des cartes claires et accessibles à tous sur lesquelles une panoplie d'éléments d'information terrestre et aquatique sont positionnés. Attrayantes par leur esthétique et pointues par leur précision, les cartes Trak sont le fruit d'un matériel informatique de pointe et de logiciels performants. La qualité supérieure d'impression et le mode de plastification utilisé contribuent également à la singularité de ses produits.

Trak publie présentement plus de 150 titres de cartes destinées au grand public donnant plus de 500 cartes originales et conçoit de multiples cartes autant pour des organismes privés et publics que pour des particuliers ayant des besoins plus spécifiques.

Cette entreprise se trouve dans l'obligation de connaître les nouveautés au niveau des logiciels intéressant pour faciliter le travail de géographe. La concurrence qui se trouve au niveau planétaire oblige le personnel à participer dans les foires organisées concernant les innovations au niveau du matériel ou par rapport à des possibilités nouvelles du secteur. Donc une veille commerciale et technologique constitue une part importante du travail des employés pour la prospérité de l'entreprise.

Deuxième entreprise interviewée :

L'électronicien :

C'est une entreprise québécoise de vente de produits électroniques spécialisée aussi en vente de franchise au niveau du Canada avec une présence dans plusieurs provinces de l'Est de même qu'en Colombie Britannique. Pour des raisons de confidentialité sollicitée par la personne interviewée, il ne sera pas divulgué le nom de cette entreprise. L'entreprise travaille sur le marché de l'électronique, des ordinateurs, radios d'autos et cellulaires depuis une vingtaine d'années. Les franchisés sont répartis sur l'ensemble du territoire canadien dans les provinces du Québec, Ontario, Nouveau-brunswick et Colombie-Britannique. Leur nombre est en régulière expansion.

Grâce à son réseau de franchise, cette entreprise peut se permettre de concurrencer des entreprises multinationales de grande envergure malgré un chiffre d'affaires relativement modeste pour le secteur.

Dans un marché de grandes variations au niveau des lignes de produits et avec une puissance des fournisseurs par la notoriété de leur marque, les franchisés peuvent dicter leurs conditions aux petits acheteurs. L'offre au niveau des gammes de la demande sur le marché en fonction des périodes et une concurrence basée sur les prix montre une nécessité d'une veille concurrentielle et technologique performante pour être concurrentiel ; c'est une condition de survie pour l'entreprise.

Ainsi l'entrevue s'est effectuée avec le responsable de veille qui a expliqué les méthodes de travail effectuées dans cette entreprise. De ce fait, la veille a un rôle important dans l'activité de l'entreprise. Ainsi, un comité se réunit régulièrement pour discuter des actions à entreprendre. Ce comité va fournir les recommandations pour les lignes de produits à mettre en valeur, ou les promotions. Ce sont des recommandations provenant d'un processus de veille commerciale.

En ce qui concerne la veille technologique, une présence de la direction dans les foires internationales, essentiellement aux États-Unis, fournit un moyen de prévision des éventuelles directions que le marché va prendre dans les périodes à venir. Ce qui est important de noter est que le comité de veille est constitué de manière démocratique, puisque c'est par un vote à partir des membres des entreprises franchisées que va se constituer le comité incluant des représentants de la direction générale.

Troisième entreprise interviewée :

SSTREM Industries Inc. 1130 St-Louis Blvd Trois-Rivières Québec, Canada.

Un site Internet est disponible sur: <http://pages.videotron.com/sstrem/>

S'agissant d'une entreprise de construction, nous avons remarqué un côté créatif de son dirigeant dans le sens des produits de sécurité. Ce qui est particulier dans cette entreprise est le côté inventeur du dirigeant ;

En effet, l'entreprise produit et commercialise des équipements de sauvetage pour les immeubles permettant d'éviter le blocage des habitants dans le cas d'incendie ou de catastrophes majeures.

L'entreprise se montre très fière de sa perle et cherche à commercialiser le produit à grande échelle. La direction est en perpétuelle recherche d'informations permettant de placer son produit. Après la phase de recherche et développement, l'entreprise, de type familial constitué de trois personnes, se tourne vers le marché et fait de la veille commerciale.

Une présentation adéquate du produit avec un réseautage au niveau international pour essayer de cibler les acquéreurs potentiels à savoir les constructeurs de gratte-ciels ou des centres hospitaliers. Étant donné que l'entrepreneur est déjà dans le secteur de la construction, une certaine base de connaissance du marché a permis de faciliter le travail. D'autre part, une veille au niveau juridique a été nécessaire pour connaître les obligations des constructeurs en terme de sécurité des habitations.

6.3. Récapitulatif des entreprises consultées :

Les entreprises publiques ou privées contactées pour l'enquête proviennent de différents secteurs d'activités présentant de grandes différences au niveau de leur structure ; nous avons, en conséquence, pu relever plusieurs différences en fonction de certains paramètres :

Tableau 8: Récapitulatif des entreprises consultées :

Secteur d'activité	Nombre d'employés ⁴	territoire	Type d'activité de veille	Position dans son marché
Produit chimique	M	International	Technologique, commercial, stratégique	Spécialisé dans une niche
Électronique	M	Canada	Commercial, technologique	Suiveur
Géographe	P	International	Technologique, commercial	Spécialisé dans une niche
Construction	P	Québec	Technologique, commercial	Opportuniste
Industriel	G	Amérique du nord	Stratégique, commercial, technologique	Leader

P : entre 2 et 49 employés

M : entre 50 et 199 employés

G : entre 200 et 500 employés

⁴ * le nombre d'employés étant souvent variable, la séparation en trois types de taille de PME fournit une idée de l'envergure des entreprises étudiées en tant qu'organisation.

Étant donné les différences notoires entre les entreprises rencontrées sur plusieurs niveaux, nous pouvons stipuler que nous avons essayé d'approcher la PME dans ses différentes composantes pour avoir les résultats les plus crédibles. Ainsi, tel que le reflète le tableau, ces entreprises ont des moyens différents, des structures différentes et permettent de voir la veille dans les PME telle qu'elle peut être pratiquée dans les PME en général.

6.3.1. Les points communs de ces PME:

Nous pouvons, malgré cette diversité, distinguer des points communs :

- ce sont des PME telles que définies largement par les auteurs, au niveau de leur méthode de gestion, chiffre d'affaire et nombre d'employés
- Ces entreprises font de la veille d'une manière formelle ou informelle, mais elles attribuent à cette tâche un rôle important.
- Les dirigeants de ces entreprises ont atteint, pour la majorité, un niveau d'étude universitaire qui n'est pas nécessairement en relation avec le savoir faire de l'entreprise. (sauf pour une seule de ces entreprises).
- La majorité de ces entreprises a choisi une niche de marché pour éviter une concurrence frontale avec les multinationales, ce qui démontre des aptitudes développées en marketing.
- Toutes ces entreprises n'ont pas eu recours à des ressources externes pour améliorer leurs connaissances en matière de veille; pourtant, ils ont souvent recours à des ressources techniques au niveau informatique ou marketing.

6.3.2. Les différences entre ces entreprises

Les différences peuvent se refléter à plusieurs niveaux :

- des ressources très variées, ce qui correspond à des investissements dans la veille très différents.
- Un positionnement sur le marché qui passe de leader pour certains, à des entreprises qui cherchent un segment adéquat pour la survie de l'entreprise pour d'autres.
- Malgré que ces entreprises font régulièrement de la veille, les apports ne sont pas utilisés de la même manière et surtout pour identifier les axes stratégiques de l'entreprise dans l'avenir.
- la différence d'âge de ces organisations peut être l'un des paramètres qui peuvent expliquer la différence au niveau de la pratique de la veille et le rôle de la veille dans les prises de décision.

6.4. Les acteurs de la veille dans les entreprises consultées :

Suivant le type d'organisation que l'on choisit, un pourcentage variable de personnes va participer de près ou de loin à l'activité de veille.

Mais, il semble logique de penser que tous les employés peuvent intervenir à un moment ou à un autre pour communiquer une information. On parlera alors d'une construction collective de l'information stratégique.

Les atouts des veilleurs :

Qui choisir pour former le réseau initial de recherche d'information. Il s'avère que les veilleurs soient potentiellement en contact avec les personnes ressources (celles qui sont susceptibles de détenir de l'information stratégique) et aient des **attributs** de bons communicateurs.

Les veilleurs que nous avons rencontrés ne sont pas des spécialistes du domaine de la veille, mais ils sont avant tout des techniciens expérimentés **dans** leur domaine d'activité; ils ont appris à échanger des informations avec leurs collaborateurs et réseaux de contact pour obtenir les renseignements nécessaires.

Ils constituent aussi un relais à la fois entre la direction du département à laquelle ils sont rattachés, la direction et la hiérarchie. Cependant, il faudra tenir compte des particularités de chaque acteur intervenant : fonction, formation, spécialité, expérience, etc. Tous utilisent des méthodes et des outils qui leur sont propres. Chacun parle dans son jargon et analyse l'information avec sa lunette de spécialiste.

Animer le réseau ne signifiera donc pas nécessairement imposer la totalité des méthodes de travail, mais plutôt encourager à une certaine homogénéité des résultats. Dans tous les cas, l'activité de veille demande une bonne organisation et aussi la reconnaissance du rôle et de la place des acteurs qui y participent. D'autre part, des outils spécifiques seront nécessaires pour permettre de créer un département qui s'insère dans la culture de l'entreprise.

Nous avons répertorié deux grandes catégories d'intervenants dans le processus de veille : les veilleurs stratégiques et les veilleurs tactiques. Il est clair que cette séparation n'est pas formulée directement, nous avons essayé de définir plus particulièrement ces deux tâches. Les points communs de ces deux fonctions sont :

- des contacts directs avec l'information formelle ou informelle (sources déjà sélectionnées de par leurs activités, leurs contacts professionnels) ;
- ils sont ponctuellement demandeurs d'informations synthétiques pour leur recherche
- ils ont besoin d'outils pour faciliter la collecte d'information ;
- ils sont généralement ouverts à l'utilisation des nouvelles technologies.

En effet ce sont ceux qui poussent régulièrement à remettre en question les modalités de travail,

Il est très important que les différents veilleurs soient en contact régulier avec l'extérieur (partenaires, salons, congrès, etc.). Tous les pairs qu'ils pourront côtoyer sont des sources d'information en puissance.

La direction et le « veilleur stratégique » :

Dans son rôle de la gestion stratégique de l'entreprise, l'appui de la direction constitue un apport très important pour le succès de la veille dans l'entreprise, d'autant plus que c'est l'utilisation efficace des informations et des renseignements élaborés qui permettra à la PME d'avoir un avantage comparatif sur la concurrence.

Les principales tâches de la direction sont de :

- nommer le vigiste et de l'appuyer dans l'exercice de ses tâches;
- décider des grands thèmes qui font l'objet d'une veille ;
- demander ponctuellement une information (ou une synthèse) sur un sujet donné ;
- recevoir une synthèse régulière d'informations stratégiques.
- Faire un feed-back sur les informations reçues pour d'éventuelles corrections permettant de stimuler les vigistes

Les responsabilités du technicien de veille :

Pour l'application tactique de la veille, nous pouvons relever pour l'ensemble des cas étudiés un certain nombre de tâches en fonction des spécialités, le nombre de techniciens est en fonction de la taille de l'entreprise et ses ressources; ces techniciens peuvent être désignés officiellement comme des vigistes ou ils peuvent faire la veille d'une manière spontanée;

Les principales tâches requises de ces techniciens de veille sont de:

- faire le lien entre la direction et les informateurs ;

- animer le réseau des informateurs;
- motiver tous les utilisateurs potentiels afin qu'ils participent au réseau ;
- gérer les outils et les sources propres à l'activité de veille ;
- collecter les informations extérieures sur l'environnement;
- rassembler les informations disponibles en interne pour les mettre à la disposition de tous ;
- diffuser à la direction des synthèses régulières ;
- proposer aux veilleurs des méthodes et des outils pour les aider dans leur travail ;
- évaluer les besoins de l'entreprise ;
- recevoir de l'information de l'extérieur.

Par rapport à leurs domaines de compétences respectifs, les techniciens de divers spécialités:

- sélectionnent les sources appropriées à leurs thèmes de veille ;
- identifient des traqueurs spécifiques par thème et sous thème;
- répertorient les acteurs à surveiller ;
- recherchent et analysent l'information ;
- collectent les informations en provenance de traqueurs ;
- discutent sur des forums ou des listes de discussion ;
- font connaître l'activité de veille et motivent les personnes à y participer.

La mission du technicien de veille nécessite une personne ayant bien sûr des qualités relationnelles et de communication, mais aussi et surtout connaissant bien l'entreprise.

Une formation scientifique et une expérience de recherche semblent être un atout. Son rôle est primordial: la réussite du processus est liée à sa capacité à motiver les acteurs et à son dynamisme.

Les sources d'information de la veille :

Nous avons vu qu'une entreprise possède en chaque employé une source potentielle d'information. En effet, comme nous l'avons dit dans un paragraphe précédent, chacun est au contact de données particulièrement importantes. Le travail de veille suppose une compatibilité parfaite entre les employés, les stagiaires, les consultants externes, et même les groupes d'étudiants qui peuvent s'intéresser à l'entreprise dans le cadre de leurs travaux universitaires.

Par contre ce qui ressort de l'étude est que l'essentiel des sources de l'information dans les entreprises étudiées sont :

- de nombreuses heures de lecture des revues et périodiques spécialisées;
- du temps passé à communiquer avec des fournisseurs, des représentants ou des organismes de financement ;
- les différents déplacements pour assister à des conférences, des salons et les rencontres avec d'autres acteurs liés aux produits commercialisés, en particulier dans le but de se renseigner sur de nouvelles techniques.

Tous ces contacts peuvent être comptés parmi les sources d'informations stratégiques pour la PME et permettent souvent d'obtenir un renseignement rapidement. Ces informations sont cherchées par la direction de l'entreprise.

Cependant, les sources plus "formelles" sont nombreuses et peuvent apporter des informations tout aussi intéressantes et complémentaires. Ces sources, considérées plus « académiques », vont être moins utilisées par les PME.

Ainsi les moyens d'informations suivants se sont avérés rarement utilisés par les entreprises consultées:

- les périodiques et lettres spécialisés, sous format papier ou électronique ;
- les actes de colloques ;
- les abonnements à des bases de données spécialisées ou à des synthèses ;
- la presse locale, nationale et internationale (même les petites annonces contiennent des informations intéressantes sur les concurrents) ;
- les notices techniques de produits concurrents ;
- les dossiers commandés à des agences spécialisées ;
- les listes de diffusion et les forums spécialisés ;

Si la fiabilité des informations disponibles sur Internet n'en fait pas la source privilégiée pour les PME, la recherche sur le web permet tout de même de vérifier, de compléter et de recouper des données recueillies par ailleurs. Il est donc nécessaire de souligner l'importance du travail préalable de sélection des bons sites et des bons moteurs de recherche, pour aller à l'essentiel sans perdre de temps.

Problèmes rencontrés :

La mise en place du réseau de veille prend beaucoup de temps. Les handicaps que le vigiste rencontre dans l'exercice de sa tâche, s'apparente largement aux prévisions de Jain (1984) dans le tableau 1 ; nous avons présenté particulièrement l'évolution de la veille dans le temps.

En effet, aux différents stades, vont se présenter des questionnements, des problèmes à résoudre, voire même des obstacles qu'il faudra surmonter. L'animateur de la veille sera donc réaliste quant à la préparation, l'organisation et les choix à faire.

Les attitudes de veille repérées dans la recherche :

Identifier les besoins et les thèmes :

Si les besoins sont mal connus au préalable, il sera difficile de choisir les bonnes actions à mener, les produits à proposer et surtout les bons thèmes. En effet, certains thèmes sont transversaux, d'autres évoluent en permanence et les limites entre certains d'entre eux ne sont pas toujours faciles à cerner. Il existe un risque de se mettre à une écoute trop large, ou au contraire trop limitée.

Il est donc important de bien travailler la phase de ciblage, pour savoir prendre du recul sur un thème et se demander "à quoi servira cette information ?".

Motivation :

Arriver à motiver l'ensemble des personnes concernées est une véritable nécessité. Nous avons vu que les entrepreneurs avaient des habitudes de rechercher l'information pour leur travail, et ayant un accès plus spécifique à l'information informelle (orale, celle qui a le plus de chance d'être stratégique): cela peut poser un problème pour en formaliser la remontée, pour structurer les échanges. C'est notamment lors de déplacements que peuvent se présenter des difficultés de coordination.

Il faut également faire régulièrement face à l'indifférence des personnes, qui même si elles font potentiellement partie d'un public ciblé par la veille, s'en désintéressent ou continuent de la mener en solo puisqu'ils ne sont pas motivés à la notion de "partage" de l'information. Il en résulte parfois un manque de réactivité aux différents produits et actions du réseau de veille. De même, si la direction montre un certain désintérêt au projet, la motivation des employés s'affaiblira aussi. Par contre, si elle collabore avec la cellule de veille qui a l'avantage d'offrir des facilités techniques, des méthodes et des outils pour faciliter ce travail et la remontée des données en mandatant les personnes devant collecter l'information, il y aura plus de probabilités que l'opération réussisse.

Quand un employé fait une recherche d'information sur son poste de travail, pour ses besoins propres, ou que par hasard il découvre quelques informations pertinentes, il faut l'encourager à optimiser cette découverte en la partageant. S'il utilise son poste de travail pour chercher l'information à l'extérieur de son poste de travail, il faudrait lui proposer de rapatrier cette source vers un centre commun qui est la cellule de veille. Elle s'occupera de traiter cette information pour la diffuser et la stocker.

C'est un réflexe de partage qu'il faut cultiver en proposant une manipulation très simple : par exemple en cliquant sur un bouton qui va enregistrer automatiquement un certain nombre d'informations : URL du document, date, nom de l'employé, et éventuellement en offrant la possibilité de saisir un thème.

Ainsi l'employé se donne une "bonne conscience" et ne s'occupe pas de savoir à qui cette information pourrait servir. La cellule de veille s'en chargera en la diffusant de façon ciblée ou plus largement en l'intégrant à une base.

Organisation et fonctionnement du réseau :

Si les fonctions tactiques de l'entreprise organise une cellule de veille complètement déconnectée du sommet stratégique de l'entreprise à laquelle il appartient, ils ne parviendront pas à identifier un plan de recherche précis, et seront obligés de refaire le travail de définition de la stratégie de l'entreprise. Ce qui, à terme, pourrait provoquer un cafouillage et risquer de dissoudre cette cellule.

On note fréquemment des différences de fonctionnement chez les veilleurs. Pour éviter les problèmes, il faut arriver à mettre en place un système souple mais conduisant à des actions homogènes. On aborde ici le délicat problème de l'information pouvoir : difficile de se dessaisir d'une information, même si elle paraît insignifiante. La tendance n'est pas toujours au partage, le traitement et la diffusion de ces informations. Pour sortir de ce blocage, il sera très intéressant de guider les veilleurs dans leur tâche, notamment au niveau du support technique par des conseils au niveau de l'utilisation de certains outils, pour l'étape de la collecte d'informations notamment, mais aussi la remontée. Ces formations permettront de fournir le vigiste en bagage nécessaire pour se faire respecter

par ses collègues. Ceci évitera une perte de temps pour chacun ainsi que les disparités dans le travail effectué. Toutefois, il reste très important de ne pas noyer les veilleurs dans un système trop complexe, avec des outils trop compliqués et une démarche trop stéréotypée.

Il est souvent difficile de maîtriser l'ensemble des contacts avec l'extérieur pour organiser la traque. En effet, à titre d'exemple, plus l'entreprise est importante, moins les missions sont des sources d'informations. Il s'ensuit qu'un pourcentage non négligeable des comptes rendus ne sont pas utilisés.

Caractéristiques de l'information :

Quelques problèmes sont liés aux caractéristiques propres de l'information scientifique et technique dans une PME:

- sa mauvaise circulation (lenteur, pertes...) ;
- une surcharge d'information envahit tous azimuts le vigiste
- elle arrive parfois trop tard ;
- rétention à certains niveaux ;

Il en résulte que les informations ne sont pas partagées, ou alors elles sont disséminées et non récupérables; ce sont des pertes de temps qui constituent un manque à gagner important pour l'entreprise. De plus, les informations véritablement stratégiques sont finalement assez rares et dispersées. Il faut que la direction en ait pleinement conscience.

Choix des sources :

Lorsqu'une source d'information est retenue ou qu'une base est constituée, si elle n'est pas suffisamment représentative du domaine, l'interprétation des données risque d'être erronée. Il faut parfois choisir plusieurs sources pour les recouper entre elles ou les

compléter. Si les veilleurs utilisent Internet, l'information recueillie devra généralement être validée auprès d'experts.

Les sources évoluent, certaines disparaissent alors que de nouvelles sont proposées régulièrement : la cellule doit être toujours en éveil, et savoir modifier ce qu'elle propose aux veilleurs. Le travail de veille ne correspond pas à des automatismes, c'est une recherche systématique de nouveau moyen de trouver les informations pertinentes.

Outils :

Une des premières lacunes serait un manque de connaissance des outils disponibles pour effectuer un traitement ou aider le veilleur dans son travail. Le choix dans ce cas est délicat, car certains outils sont difficiles à manœuvrer, il requiert une formation trop longue avec un apport marginal négligeable. Les logiciels de traitement comportent souvent un lexique spécifique au domaine ; certaines fonctionnalités en sont optimisées pour un utilisateur néophyte mais il peut être difficile de repérer les termes émergents.

Stockage de l'information :

Nous avons essayé de voir la place du stockage de l'information. Il s'avère que par manque de temps ou de méthode, certains dossiers sont classés sans que cette information ait été vraiment analysée, synthétisée. Elle ressemblerait alors plus à des données brutes qu'à des informations à véritable valeur ajoutée.

De plus, stocker trop d'informations est un piège : seul un pourcentage vraiment pertinent est utile, le but n'étant pas de cumuler des données comme dans une base documentaire, mais de ne retenir que celle qui est potentiellement stratégique pour la mettre à disposition le temps de sa validité et la supprimer ensuite.

Les bases de données ainsi constituées pour la veille ne semblent pas efficaces. Il est nécessaire d'avoir des méthodes de stockage électronique pour pouvoir faciliter la recherche de l'information lorsqu'une urgence apparaît.

Chapitre 9

Discussion et conclusion de la recherche :

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons revu les principaux concepts et résultats émanant de l'étude. Nous avons essayé de les résumer et discuter. De plus, les implications conceptuelles et managériales sont précisées dans la section portant sur les contributions de l'étude. Ensuite, une analyse critique de la recherche est effectuée et les limites de cette dernière sont exposées. Finalement, des suggestions de recherches futures proposées en guise de conclusion.

7.1. Faits saillants des résultats de la recherche :

Les faits saillants de l'étude s'articulent autour de résultats descriptifs des pratiques de la veille dans les PME. Nous avons cherché à cerner la portée de la veille dans les PME et comment se subdivisent les différentes tâches de la veille dans une entreprise qui est par définition organisée entre un nombre faible d'employés. Au cours de l'étude, en effet, l'objectif a été de délimiter la tâche de la hiérarchie pour conduire une veille efficace.

Avant tout, cette étude a été un excellent moyen de connaître l'activité veille d'une manière approfondie au niveau des entreprises en général et des PME en particulier. Nous avons au cours de cette recherche essayé d'apporter les moyens pour que les entrepreneurs puissent effectuer la veille d'une manière plus efficace sans des moyens particulièrement handicapants. En effet, l'une des conclusions possibles de cette recherche est de dire qu'une veille efficace nécessite une organisation efficace des employés et une motivation soutenues sans exiger nécessairement des investissements importants en logiciel et des outils. De cette manière, l'évaluation de la veille ne se pose plus en tant qu'un problème d'investissement puisqu'elle ne réclame pas de fonds importants; en même temps, elle apporte des résultats en terme de renseignement sur l'environnement et une meilleure circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Pour éviter une myopie face à l'environnement, ce n'est pas uniquement le vigiste qui s'y engage. Ce sont tous les acteurs importants dans la prise des décisions qui vont intervenir pour corriger les choix inadéquats de la cellule de veille. Le travail coopératif permet d'ajuster le tir régulièrement. Ce sont les employés, les dirigeants qui vont permettre le succès de la veille. En effet, en réclamant une information pertinente et étant exigeant avec les vigistes que la cellule va se perfectionner.

Dans ce cas, il est clair que les exigences vont être autant plus importante lorsque le secteur d'activité connaît une compétitivité accrue. Les apports de la veille vont se pratiquer au niveau stratégique et tactique. Cependant nous ne pouvons nous hasarder à savoir comment se ferait la distribution de la tâche entre ces deux niveaux.

Les résultats, concernant les objectifs de la veille poursuivis dans la gestion courante des activités, démontrent que les PME semblent adopter une attitude proactive pour chercher des informations pertinentes. En effet, les PME font de la veille d'une manière structurée pour une taille importante plus de 50 employés mais pour une petite entreprise, la veille se fait tous les jours par les discussions quotidiennes entre les différents membres de l'entreprise.

7.2. Quel type de veille pour chaque PME :

Durant notre étude nous avons remarqué que l'activité de la veille est hétérogène et nous avons remarqué que les procédures sont très variées allant d'une totale organisation formelle centralisée autour du dirigeant à une structuration d'un département avec des objectifs bien définis et des moyens de taille; de l'autre côté c'est une petite entreprise qui effectue la veille de manière formelle.

Ainsi nous pouvons remarquer que l'intérêt apporté à l'évolution de la technologie et au secteur d'activité a un impact sur la manière avec laquelle s'organise la veille. En effet, la veille est organisée d'une manière formelle. Dans ce cas, un rôle prépondérant va être donné à la veille technologique.

Si le secteur est à forte intensité concurrentielle, la veille est plus commerciale; le sommet stratégique essaye d'être à l'affût de toute information qui permet de différencier le produit et de créer un avantage concurrentiel.

Enfin, dans les secteurs les plus stables la veille est défensive, l'entrepreneur établit une écoute de l'environnement, dans ce cas l'organisation de la veille est moins claire étant donné que pour l'entreprise, il n'est pas nécessaire d'investir dans ce sens. L'entreprise n'est pas menacée. Or, une organisation des tâches peut être un excellent moyen de faire une veille défensive sans des investissements importants.

Quelle organisation de la veille dans les PME :

Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchions à établir le processus de l'établissement d'un renseignement pertinent dans les PME. En effet, nous avons pu voir une différenciation dans le traitement d'un renseignement tactique et un autre stratégique. Ainsi, dans les PME où un poste de vigiste n'est pas établi, la veille s'organise de deux manières : pour les informations stratégiques, c'est le dirigeant qui se charge de cette tâche. C'est souvent lui qui pousse à la recherche de l'information et c'est lui aussi qui va l'utiliser pour les orientations de long terme de l'entreprise.

En ce qui concerne les informations tactiques de prix, de la mise à jour des équipements, ce sont les employés qui vont gérer les informations telle que la hiérarchie le permet. Cependant, les informations restent peu organisées. Dans ce domaine les PME ont un besoin de s'organiser pour limiter des coûts et faire des choix optimisant les résultats.

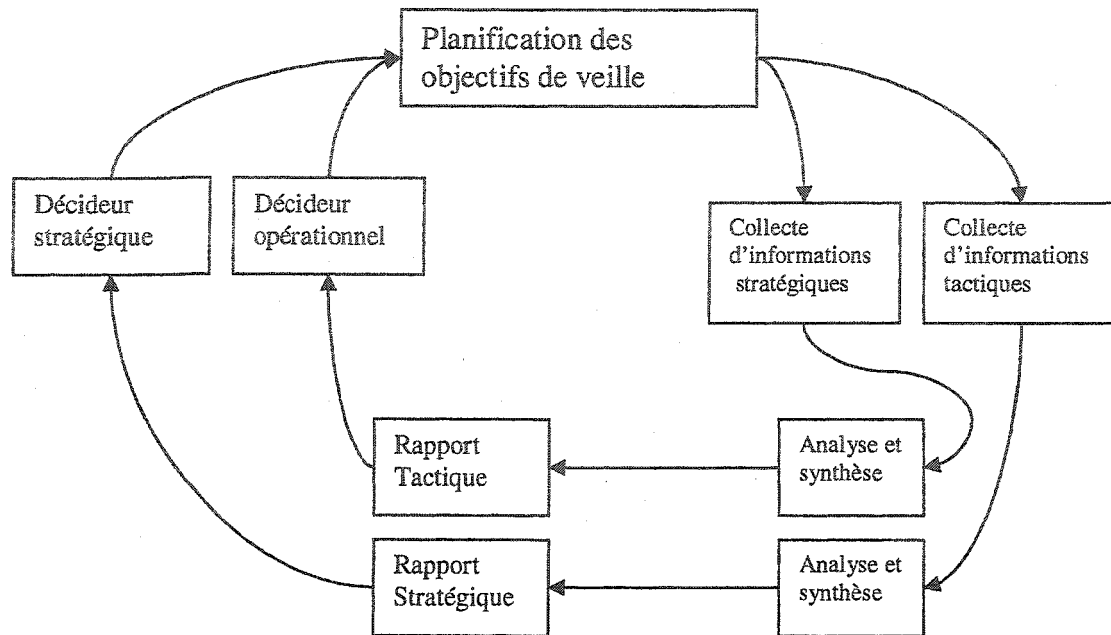
Nous pouvons remarquer que la veille reste un processus de travail qui encourage l'organisation à s'équiper au mieux pour répondre à l'environnement. Il s'agit, d'un travail sur les signaux émis. Le concept de « weber signal » a été vulgarisé par Ansoff (1975) qui a admis très tôt, qu'en situation d'incertitude vis à vis de l'environnement, l'interception, le traitement et l'interprétation du signal pouvait rapidement se révéler essentiel pour le management.

Mais concrètement, spécialement lors de l'introduction de la veille dans une PME des objections peuvent apparaître, tel que « Ça prend du temps ! », « Ça ne me sert à rien ! », « Il y a d'autres choses plus importantes ! », « ce n'est pas prioritaire ! », « Je ne suis pas payé pour ça ! », « Mon organisation d'aujourd'hui me convient très bien et je m'y retrouve ! », « Pas besoin de ça, si tu veux une information t'as qu'à me la demander tu l'auras ! », « ça prend du temps ! ». Les réponses doivent être claires et montrer le sérieux de la démarche de veille, ce qui permet de gagner la confiance des employés. Pour ce type d'affirmation les réponses doivent être claires et rapides. Il faut que les employés se rendent compte que le système d'information doit être l'affaire de tous et non l'affaire de quelques uns, que chaque minute que vous consacrez à l'information personnelle est utile aux autres; enfin, que individuellement il est possible d'avoir l'impression que c'est une perte de temps, mais collectivement tous vont y gagner. Évidemment les membres de l'entreprise ne peuvent qu'être impliqués plus lorsqu'ils reçoivent des informations sur les renseignements reçus.

"Pourquoi faire de la veille?"

Il s'avère souvent que les entreprises rencontrent des objections et des freins au développement du système de veille, en dehors des freins liés aux sentiments de se dessaisir d'un pouvoir. En effet, dès qu'il s'agit de mettre en place un système de veille collectif, un outil de partage de l'information, le responsable de veille ou animateur du système se doit donc avant toute chose de "désensibiliser" le personnel face à ces objections qui sont parfois très éloignées des problématiques stratégiques ou managériales.

Figure 2: modèle de veille fonctionnelle pour les PME



Les résultats obtenus nous laissent croire qu'il y aurait une séparation nette entre le travail de recherche tactique et stratégique (voir figure 2). Cette séparation est donnée par l'appui de la direction qui va durant la fixation des objectifs fournir les outils et les pouvoirs de chaque type de vigiste. La différence notoire que nous pouvons remarquer entre ces deux types de veille est que la veille stratégique reste une affaire d'une personne ou une équipe, tandis que la veille tactique c'est le travail de plusieurs personnes à plusieurs niveaux de l'entreprise. Il peut y avoir des « capteurs » d'informations dans les diverses sphères de l'entreprise qui vont reporter les informations qu'ils reçoivent et vont les transmettre à leurs supérieurs qui réclament l'information afin de constituer un renseignement pertinent pour la PME. Par ce moyen, la PME bénéficie d'un outil sur mesure ; il ne s'agit plus de l'application de la veille telle qu'elle se passe dans les grandes entreprises dans une PME, mais d'un outil qui respecte les contraintes des PME.

Il est évident que ce modèle n'est pas applicable à toutes les PME. Cependant, une taille critique est à détecter pour que la charge de travail du vigiste soit telle qu'elle exige une séparation nette entre les composantes tactiques et stratégiques. Autrement dit, c'est

le secteur d'activité et l'intensité concurrentielle qui vont indiquer le poids de la veille et le degré d'exigence de la direction générale.

Limites de la recherche :

Il est évident que pour pouvoir générer les résultats de cette recherche il est nécessaire de tenter l'expérience pour un nombre important d'entreprise. Ainsi, cette recherche reste général et ne tente pas de fournir une réponse claire pour un type de PME. Cependant, c'est une direction nouvelle que nous tentons de fournir afin de faire une avancée dans la recherche concernant la PME.

La recherche est limitée par rapport au nombre d'entreprises consultées. En effet, les PME participantes peuvent donner une fausse idée sur la pratique de la veille dans la PME en général. Toutefois, nous nous sommes dotés d'une méthodologie vigoureuse pour éviter ces effets.

Conclusion :

Nous avons pu constater dans les pages précédentes les caractéristiques de la veille dans les PME. Ce contexte et son environnement entraînent une organisation spécifique du réseau de veille. Les entrepreneurs sont traditionnellement des gens habitués à faire de la recherche d'information pour leur travail d'une manière informelle. Ils connaissent bien les sources pertinentes et les moyens d'y accéder.

Donc, il existe une base solide permettant de mettre en place plus facilement un réseau de correspondants, ou au moins de "fournisseurs" d'information. Les capacités de réseautage des entrepreneurs ont été largement développées par les chercheurs. De plus, la gestion est un domaine où l'information orale tient une place prépondérante : de façon formelle ou informelle, avant même d'être publiée, l'information est diffusée lors de colloques, conférences, ou par des rencontres des chefs d'entreprise.

Nous avons révélé quelques méthodes d'adaptation du processus dans des contextes particuliers, en terme de fonctionnements. En fait, les scénarii (les cas étudiés) que nous avons pu observer ne sont pas, fondamentalement, différents, mais ils ont permis de fournir plutôt une aide complémentaire. Cependant nous avons souligné les problèmes et les questionnements découlant de l'activité de veille. D'abord la nécessité d'une motivation permanente, à la fois de la direction et aussi des traqueurs potentiels.

Or le problème principal auquel doit faire face une cellule de veille est de pouvoir compter sur des veilleurs à la fois motivés et surtout disponibles. Ensuite nous avons constaté la difficulté de mettre en oeuvre les moyens humains, notamment, afin d'avoir un réseau d'information pertinent. Enfin, rappelons les problèmes de choix d'outils (de recherche de l'information et de stockage) et des sources, les uns et les autres évoluant sans cesse.

Le dialogue avec les employés permet de recueillir et d'ajuster la mise en place du réseau. Dans tous les cas, plus le flux d'information est fluide et rapide, plus l'entreprise sera performante, et plus elle obtiendra facilement et rapidement l'information stratégique. Même s'il faut du temps pour établir un réseau de veille, ce sera un bon

investissement, car les exemples prouvent qu'elle entraîne une incontestable amélioration du niveau des informations obtenues.

Cette étude constitue une mise à jour de l'actualité veille pour les entreprises en général et la PME en particulier. Nous avons essayé de voir le phénomène dans ses divers contours. Ensuite nous avons tenté de voir plus particulièrement le processus de la veille tel qu'il se passe réellement dans les entreprises, afin de pouvoir y apporter des améliorations compatibles avec le besoin des entrepreneurs.

Faire la veille autrement :

En effet, nous avons remarqué un besoin d'expliquer les meilleurs moyens pour faire la veille à des entrepreneurs qui font la veille de manière intuitive. Il ressort que la séparation entre l'information stratégique et celle tactique permet plusieurs avantages pour l'entreprise. La séparation des tâches pousse à plus de spécialisation, donc à des informations mieux traitées, d'autre part le stockage d'information superflu ou irrécupérable va être limité vu que chacun s'occupe d'une part des informations. La spécialisation permettra de récupérer des informations qui seraient moins considérées dans le cas d'une cellule veille centralisée.

Dans le cadre de cette proposition, la PME n'est pas dans le besoin d'engager deux vigistes. Une personne à temps partiel peut se préoccuper de récolter des informations nécessaires pour la veille tactique. Il s'agit dans ce cas de faire un compte rendu des discussions avec le personnel de vente ou des nouveautés techniques qui peuvent permettre l'amélioration de la productivité de l'entreprise. Cette veille permettra de récupérer une information quotidienne pertinente, et de laisser au vigiste professionnel la tâche de la veille stratégique, à savoir la recherche d'information permettant de connaître, les éventuelles évolutions du marché et les menaces que risquent de confronter l'entreprise dans le moyen terme. La veille stratégique permettra de guider la planification stratégique de l'entreprise.

Sachant que les PME ont un besoin de ressource, la séparation des deux activités de veille reste possible, en tant que deux tâches à temps partiel pour deux personnes.

Cependant, le vigiste tactique fait partie des cadres de l'entreprise, tandis que le vigiste stratégique est un membre de la haute hiérarchie; ceci s'explique pour des raisons de confidentialité des informations qu'il va fournir à la direction. Alors que les informations que le vigiste tactique recherche quotidiennement, sont plus d'ordre opérationnel; un cadre de l'entreprise est plus apte à récupérer ces informations sans qu'il soit considéré comme étant un auditeur.

Des suggestions de directions de recherche :

Pour que la veille soit un outil adéquat pour les PME, il faut qu'elle soit adaptée aux ressources disponibles, mais aussi en fonction du secteur d'activité des entreprises, elle ne nécessite pas d'être performante aussi que dans les multinationales car les budgets sont très différents. Cependant, il est intéressant de vérifier des hypothèses telles que la veille concurrentielle est très performante dans les entreprises agissant dans un secteur où la concurrence est très vivace; ceci s'est confirmé dans nos études de cas avec L'électronicien, qui a su mettre un système de veille avec une dose de démocratisation provenant du fait que les participants à cette activité sont choisis par un vote. Cette créativité démontre un besoin important de veille que les chercheurs n'ont prévu, mais qui peut être un exemple permettant de rendre la veille plus populaire dans les PME. La deuxième hypothèse que la veille technologique est plus axée sur des activités de technologies de pointe telles que les entreprises de produits chimiques. Ainsi pour introduire la veille dans une nouvelle PME, il est important de se questionner sur le secteur d'activité dans lequel ils agissent. Ce paramètre n'a pas été pris en compte par les recherches que nous avons pu connaître; il est nécessaire de vérifier ces hypothèses permettant de fournir un outil de facilitation de l'introduction de la veille.

D'autre part, la veille est une tâche qui se pratique dans toutes les entreprises d'une manière formelle ou informelle. Pour réussir cette affirmation, tant recommandée par les chercheurs, il est nécessaire de décentraliser l'activité. Après que les objectifs de la veille soient clairement identifiés par les responsables à différents niveaux, la collecte de ces informations ne doit pas nécessairement incomber à une seule et unique personne. Il peut être demandé à plusieurs de rajouter cette tâche à temps partiel à leur activité.

D'une manière schématique, une personne qui s'occupe des opérations quotidiennes peut être désignée pour récolter auprès de ses collègues les informations qu'ils reçoivent quotidiennement concernant les outils de travail, des appréciations des clients, ou des fournisseurs; toutes ces informations sont compilées et envoyées à la direction mais aussi à tous ceux qui ont participé à les récolter pour démontrer que leur apport n'est pas vain. Une autre personne sera désignée pour récolter les informations stratégiques; ce vigiste doit déjà avoir une bonne connaissance de son marché et démontrer une ouverture vers les idées innovatrices.

Enfin, le partage de l'activité entre plusieurs employés permet de rendre cette activité plus facile à introduire dans la PME avec des coûts limités et surtout sans créer cette aversion que peuvent avoir les employés envers une personne qui est plus perçue plutôt comme un auditeur qu'un collègue de travail. En effet, cette méthode a l'avantage de créer un flux d'information vers la direction sans devoir chambouler l'organisation de l'entreprise.

C'est ainsi que la veille doit s'adapter à la PME pour devenir plus comprise. Cette adoption se fait autour d'une des caractéristiques essentielles de la PME : le dynamisme qui lui permet de survivre à la concurrence des grandes entreprises avec une adaptation au besoin avec des ressources minimales. Pour réussir la veille dans les PME, les chercheurs doivent garder ces deux paramètres -dynamisme et ressources faibles- en tête en proposant des solutions de veille à une PME.

Bibliographie:

Aaker D.A. - Organizing a strategic scanning system in : California management review, vol 25, n° 2, p. 76- 83 (1983)

AGUILAR, Francis Joseph (1967), Scanning the Business Environment, New York, The Macmillan Company, 239 pages.

ALF, H. Walle III (2001), Qualitative research in intelligence and marketing : the new strategic convergence, Westport, Conn. : Quorum Books, 2001

AMABILE, S. « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile », Systèmes d'information et management, vol. 4, no 2, 1999, p.19-36.

ASTHON, Bradford W., JONHSON, Anne K. et STACEY, Gary S. (1996), «Monitoring Science and Technology for Competitive Advantage », Competitive Intelligence Review, Vol. 7 Supplement 1, pp.SI15-S126.

ATTAWAY, Morris c., (1999), « Competitive Intelligence », The Internal Auditor, Altamonte Springs, Décembre, Vol. 56, No. 6, pA8-54

BABBAR, S. and RAI, A. (1993), ``Competitive intelligence for international business'', Long Range Planning, Vol. 26 No. 3, pp. 103-13.

BALLAZ, B., et LESCA, H., (1992), «Le processus de veille stratégique: L'examen de quelques questions importantes», Série Recherche: C.E.R.A.G. 92-05, 15 pages.

BATES C.S.,(1985),«Mapping the Environment : an Operational Environmental Analysis Model in : Long Range Planning», Vol. 18, n° 5, pp. 97-107

BAUD, J., (1998), Encyclopédie du renseignement et des services secrets, Lavauzelle.

BERGERON, P., (1995), «Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations », ARGUS, Vol. 24, no. 3, septembre-décembre, p. 16-22.

BESSON, B., et POSSIN, J.-C., (1996), Du renseignement à l'intelligence économique, Éditions Dunod, Paris, 225 pages.

BESSON, B., et POSSIN, J.-C., (1998), L'audit d'intelligence économique, Dunod, Paris

BOURNOIS, F., ROMANI, P.-J., (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 216 pages.

BOURTHOUMIEU, L., MALARD, J., GROS, S., COUDOL, D. La veille, 18p. (Page consulté le 10 octobre 2004). adresse RL:<http://www.sv.cict.fr/urfist/veille.html>

BROUARD, F. (2002), 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – «Montréal Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME».

BULINGE, F., (2002), « Territoire, TIC et citoyenneté : vers une réduction de la fracture socio-numérique, une approche expérimentale», actes du colloques « TIC et territoires», St Raphaël, 10-11 mai 2002

CALOF, J, Overcoming Competitive Intelligence Barriers: A SCIP Tool Kit, University of Ottawa, Competitive Intelligence Review, Vol. 10(1) 71-78 (1999)

CALOF, J., (1999), «Overcoming Competitive Intelligence Barriers: A SCIP Tool Kit», *Competitive intelligence Review*, Vol. 10(1) 71–78

CONWAY L. Lackman, KENNETH Saban, et JOHN M. Lanasa, «Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study», *Duquesne University, Competitive Intelligence Review*, Vol. 11(1) 17–27 (2000).

DARLING, M., (1996), Building the knowledge organization, *Business Quarterly*, Vol. 61 No. 2, pp. 61-6.

DAUNAIS, J-P. (1991), «L'entretien non-directif». Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données. Presses de l'Université du Québec, pp.273-295.

DAVISON L., «Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry», *Competitive Intelligence Review*, Vol. 12(4) 25–38 (2001)

DELBÈS, R., (1996), La veille concurrentielle: comment peut-elle être stratégique?, Adetem, p.69-80

DUMAS, L., (2004), *Regard sur l'hôtellerie un secteur en mutation*, http://www.unites.ugam.ca/teoros/presentations/pres_vol23no3.pdf consulté le 12 février 2005.

DRAGOSTE, L. (1997), Sous-traitance et transfert technologique dans l'industrie de l'aéronautique au Québec. Travail dirigé de maîtrise (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, 145 pages.

FAHEY L., KING W.R., et .NARAYANAN V.K., (1981), Environmental scanning and forecasting in strategic planning : the state of the art in : Long range planning, vol 14 n°1 février, p. 32-39

FAHEY L., KING W.R.,(1977), Environmental scanning for corporate planning, in : Business horizons, p. 61-71

Framework for the development SMES, (2003), «Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence», Journal of American Academy of Business, Cambridge Hollywood.

GUIBERT, J. et JUMEL, G. (1997), Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, Masson, 216 pages.

GUIMARAES, T., (2000), The impact of competitive intelligence and IS support in changing small business organizations Logistics Information Management, Volume 13 . Number 3 . . pp. 117±125

HALL, C., (2001), «The Intelligent Puzzle», Competitive Intelligence Review, Vol. 12 (4) p3-14

HASSID, L., JACQUES-GUSTAVE, P. et MOINET, N. (1997), Les PME face au défi de l'Intelligence économique: Le renseignement sans complexe, Paris, Dunod, 231 pages.

HEATHER H.; David L M. (2002), InfoWorld; «BI commands performance»; ABI/INFORM Global.

HENDRICK, L. G. Jr., (1996), «Competitive Intelligence », Business and Economic Review, Columbia, Juillet/Septembre, Vol. 42, No. 4, p.7-10.

HERMEL, L. (2001), *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique* AFNOR, Association française de normalisation.

HOWELL, R., (1996), L'élaboration de renseignements concurrentiels complets, Édition La Société des comptables en management du Canada, 56 pages.

<http://www.ege.eslsca.fr/> consulté 25 novembre 2004

JAIN, S. C. (1984), «Environmental Scanning in u.s. Corporations », Long RangePlanning, Vol7, No.2, pp.117-128.

JAKOBIAK, F. (1991), Pratique de la veille technologique, Paris, Les Éditions D'Organisation, 232 pages.

Journal of Marketing Research, Vol. 33 No. 1, pp. 47-61.

JULIEN, P.-A., (2002), « L'innovation, moteur aux rouages complexes » [En ligne], *La croissance économique à quel prix et pour qui : congrès de l'Association des économistes québécois* (Gatineau, mai), <http://www.asdeq.org/activites/pdf/julien.pdf> consultée janvier 2005.

JULIEN, P.-A., (1996), «Pratiques de veille technologique dans les PME manufacturières», Acte du 13ième Colloque annuel CCSBE-CCPME, 15 pages.

KILMETZ, S. DAVID, et BRIDGE, R. SEAN "Gauging the Returns on Investments in Competitive Intelligence: Three-Step Analysis for Executive Decision Makers" Competitive Intelligence Review, Vol. 10(1) 4-11 (1999)

KILMETZ, S., D., and BRIDGE, R., S., (1999) «Gauging the Returns on Investments in Competitive Intelligence: A Three-Step Analysis for Executive Decision Makers», *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10(1) 4–11

KING, M. ``Corporations take snooping mainstream", *Indianapolis Business Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 1-4. (1997)

LANGABEER II, JAMES R., (1999), Exploring the CI Value Equation, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10(3) 27–32

LESCA H., BLANCO, S. (2002) Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6^e Congrès international francophone sur la PME HEC – Montréal-

LESCA, H. et RAYMOND, L. (1993) «Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la Veille Stratégique dans les PME.». *Revue Internationale PME*, vol.6 n°1 pp.49-65.

LESCA, H. et SCHULER, M. (1998) - Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations. In *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, Dérie S.G., n°2/1998, pp.159-177.

LESCA, H., et SCHULER, M., (1994), «Veille stratégique: Comment ne pas être noyé sous les informations?, Concept, méthodologie, enseignements tirés de la mise en application au sein des PME PMI», Laboratoire CERAG, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, 25 pages.

LEVET, j.l., (2002), Les pratiques de l'intelligence économique, *Economica*, p7

LOISELLE, K. (1997), L'homme et la machine: de la crainte à l'acceptation, Travail dirigé de maîtrise (M.Sc.), École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, 116 pages.

MALTZ, E. and KOHLI, A., (1996), "Market intelligence dissemination across functional boundaries",

MARTEAU G., (1985)- La Fonction "surveillance de l'environnement" dans la PMI ouverte sur l'extérieur et engagée dans des technologies de pointe Grenoble : CERAG, juin, papier de recherche 85-12, 30 p.

MARTINET, B et RHIBAUT, J-M, (1989), la veille technologique concurrentielle et commerciale, Paris, Les éditions d'organisation, 265 pages.

MARTINET, B., RIBAUT, J.-M., et LEBIDOIS, D. (1991); Le management des technologies, Paris, Les Éditions d'Organisation, 390 pages.

MCGONAGLE, J. J. et VELLA C., (2002), «A case for Competitive Intelligence», The information Management Journal 36 ,

MCGONAGLE, J. J. et VELLA C., (2002), M. Bottom Line Competitive Intelligence. Westport, CT, édition : Quorum Books

MCGONAGLE, J. J. et VELLA C.M. (1996) A new Archetype for competitive intelligence. Westport, CT , édition Quorum Books

MORIN, N. (1997), Une étude sur les pratiques d'évaluation des programmes d'aide aux employés, Mémoire de maîtrise (M. Sc.), École des Hautes Études Commerciales affiliée à l'Université de Montréal, 192 pages.

O'GUIN, M. C., OGILVIE, T., «The Science, Not Art, of Business Intelligence», *Competitive Intelligence Review*, Vol. 12(4) 15-24 (2001)

OUELLETTE, R., VAN COILLIE-TREMBLAY, B. «La veille concurrentielle au Québec, une expérience québécoise», BERGERON, P., TELLIER, S. (Éd.) *Pour des organisations intelligentes: Méthodes et outils de veille*, Actes du Colloque sur la veille technologique et stratégique, Université de Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information / Centre de recherche informatique de Montréal, 19-20 octobre 1998, Montréal, Québec, 190p. (p.77-80)

PATEYRON, E.-A. (1998), La veille stratégique, édition : Economica, 212p.

PORTER, M. E. (1986), L'Avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, InterEditions, 647 pages.

PORTER, M. E. et MILLAR, V. E. (1985), «How information gives you competitive advantage », Michael E. Porter on Competition and Strategy, Harvard Business Review, pp.33-44.

PORTER, M., E., (1980), «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», New York: édition: Macmillan.

PRESCOTT, J.E., S., D.C. "The Largest Survey of "Leading Edge" Competitor Intelligence Managers", *Planning Review*, vol. 17, no 3, May-June 1989, p.6-13.

ROMAGNI, P., WILD, V., (1998), L'intelligence économique au service de l'entreprise: Ou l'information comme outil de gestion, Paris: Les Presses du Management.

SILBERZAHN C., *Au Coeur du secret*, Paris, Fayard

Society of Competitive Intelligence Professionals, 1700 Diagonal Road, Suite 600
Alexandria, VA 22314 USA, www.scip.org vu le 20 juin 2003.

TSU W., THOMAS T., (2001), «The use of marketing research and intelligence in strategic planning: key issues and future trends», *Marketing Intelligence & Planning* 19/4 245±253

TSU W., THOMAS T., et AHMED, Z. U., (1999) «Managing market intelligence: an Asian marketing research perspective », *Marketing Intelligence & Planning* 17/6

VITT E., M. LUCKEVICH, S. MISNER, (2002), Business Intelligence, édition: Microsoft, 184 pages

WALLE III, Alf H., *Qualitative research in intelligence and marketing*, (2001)

WALLE, Alf H., (1999), «From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?», *Management Decision* 37/6 519±525

WEST C. (2001), Competitive Intelligence , édition Palgrave, 221 pages

WOOD, E., «Marketing information systems in Tourism and hospitality Small and Medium-sized Entreprises: a study of Internet use for market intelligence» , *International journal of tourism research* 3, 283-299 (2001).

WRIGHT, S., PICKTON D. W., CALLOW, J., Competitive intelligence in UK firms: a typology, *Marketing Intelligence & Planning* 20/6 349±360 (2002)