

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉVALUATION DES PRATIQUES DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE  
STRATÉGIQUES DANS LES PME QUÉBÉCOISES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCE DE LA GESTION

PAR  
PIERRE ST-SAUVEUR

FÉVRIER 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je voudrais prendre un instant pour remercier Kamal Bouzinab pour son travail d'encadrement lors de la rédaction de ce mémoire.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	xvii
RÉSUMÉ .....	xix
CHAPITRE I INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 1	
1.1 Problématique et objectifs de la recherche.....	3
1.2 Objectifs et question de recherche.....	3
1.2.1 Sous-objectifs et question de la recherche .....	4
1.3 Justification de la problématique.....	4
1.3.1 Justification scientifique.....	5
1.3.2 Justification sociale .....	6
1.3.3 Justification pratique .....	8
CHAPITRE II REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL 11	
2.1 Définition de la veille stratégique .....	11
2.1.1 De la veille à l'intelligence stratégique : état des lieux.....	12
2.1.2 La pratique de la veille.....	44
2.1.3 Le rôle des dirigeants .....	50
2.1.4 La définition retenue .....	52
2.2 Processus et outils de la veille stratégique .....	53

2.2.1	Contexte organisationnel de la veille stratégique .....	53
2.2.2	Le cycle de la veille stratégique .....	55
2.2.3	Planification et ciblage .....	59
2.2.4	Collecte des données .....	66
2.2.5	Analyse .....	70
2.2.6	Communication .....	92
2.3	Évaluation de la performance de la veille stratégique .....	93
2.4	Impact de la veille stratégique sur l'innovation.....	96
2.5	Conclusion du chapitre .....	99
2.6	Cadre conceptuel.....	103
2.6.1	Modèle global du cadre conceptuel .....	105
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		107
3.1	Type de recherche .....	107
3.1.1	Approche épistémologique de la recherche.....	107
3.1.2	Stratégie de recherche.....	111
3.1.3	Unité d'analyse et échantillonnage.....	112
3.2	Collecte de données .....	113
3.3	Méthode d'analyse de données .....	114
3.4	Vérification et validité des données.....	114
3.5	Synthèse du design de la recherche .....	115
CHAPITRE IV ANALYSE DES DONNÉES.....		117
4.1	Taux de réponse et analyse descriptive.....	117

4.2	Profil des répondants .....	120
4.3	Niveau de concurrence et d'innovation .....	121
4.4	Définition de la veille stratégique .....	122
4.5	Conditions organisationnelles de réalisation .....	124
4.6	Le processus de la veille.....	126
4.6.1	Planification de la veille.....	126
4.6.2	Cibler un sujet de veille.....	127
4.6.3	Collecter des données.....	127
4.6.4	Valider des données .....	128
4.6.5	Identifier un signal faible de changement .....	129
4.6.6	Communiquer les résultats.....	132
4.7	Moyens .....	132
4.7.1	Humains .....	132
4.7.2	Utilisation des Technologies.....	134
4.8	Résultats attendus et impact de la veille.....	135
4.9	Analyse à l'aide d'une matrice de corrélation de Pearson .....	137
CHAPITRE V DISCUSSION ET CONCLUSION .....		145
5.1	Discussion .....	145
5.1.1	Discussion des résultats .....	145
5.1.2	Discussion sur l'écart entre les dimensions théoriques du cadre conceptuel et la pratique dans les PME .....	146
5.1.3	Limites et implications managériales.....	152
5.1.4	Implication au niveau de la recherche et pistes pour l'avenir .....	155
5.2	Conclusion.....	157

ANNEXE A FIGURES .....	159
ANNEXE B TABLEAUX.....	163
ANNEXE C QUESTIONNAIRE.....	213
Identification de l'entreprise.....	213
Identification du répondeur .....	217
Niveau de compétition et d'innovation .....	218
Définition de la veille stratégique.....	219
Conditions organisationnelles de réalisation .....	221
Processus .....	223
Planification de la veille .....	223
Cibler un sujet de veille .....	225
Collecter des données .....	225
Valider des données.....	229
Identifier un signal faible de changement .....	229
Communiquer les résultats .....	231
Évaluation du résultat de la veille .....	231
Moyens .....	232
Humains.....	232
Technologiques.....	232
Résultats attendus .....	234
ANNEXE D CERTIFICAT ÉTHIQUE .....	237
BIBLIOGRAPHIE .....	241





## LISTE DES FIGURES

Figure II.1 Évolution du concept de Business Intelligence (Baumard, 1991, p. 10; Colas, 2004) .....	14
Figure II.2 Historique de la surveillance (Baumard, 1991) .....	15
Figure II.3 Évolution des paradigmes de l'information (Baumard, 1991; de Abreu et de Castro, 2010) .....	17
Figure II.4 (1)English and (2)French evolution of concepts of Surveillance. Source: (Cohen, 2013).....	19
Figure II.5 Cadre conceptuel de la gouvernance (Brouard et Larivet, 2007, p. 5) .....	31
Figure II.6 Pyramide de l'intelligence d'entreprise (Balasubramanian, 2014) .....	41
Figure II.7 Processus de veille en quatre temps (Colas, 2004; du Toit, 2007; Gretry et al., 2013).....	56
Figure II.8 Processus de veille en cinq temps (Bernhard et Martin, 2003; de Abreu et de Castro, 2010) .....	56
Figure II.9 Modèle de tendance de Vejlggaard (Kaivo-Oja, 2012) .....	78
Figure II.10 Domaines Cynefin Kaivo-Oja (2012).....	81
Figure II.11 PUZZLE© cas banque et Internet (Lesca, Humbert et Lesca, 2009b, p. 151) .....	90

Figure II.12 Modèle conceptuel de la recherche .....	105
Figure II.13 Modèle conceptuel de la recherche .....	105
Figure 14 Diagramme KJ, étape initiale (Ulrich, 2003) Similarités et divergences entre les prescriptions théoriques et la réalité des PME québécoises.....	105
Figure 1 Diagramme KJ, étape initiale (Ulrich, 2003).....	160
Figure 2 Diagramme KJ, étape intermédiaire (Ulrich, 2003).....	161
Figure 3 Diagramme KJ, résultat final (Ulrich, 2003) .....	162

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau II-1 Comparaison de modèles de CEWS (Comai et Tena, 2007) .....	26
Tableau II-2 Mode de veille utilisé [notre traduction du tableau de de Abreu et de Castro (2010)] .....	58
Tableau II-3 Plan de recherche d'information (Colas, 2004) .....	62
Tableau II-4 Acronymes(anglais) en usage pour identifier les renseignements clés requis .....	64
Tableau II-5 Types (non exhaustifs) de documents de sources ouvertes que l'on peut trouver (Craig, 2008).....	68
Tableau II-6 Caractéristiques d'un signal faible (Lesca, Humbert et Lesca, 2009b) ..	80
Tableau III-1 Postures épistémologies de Thietart et al. (2014) .....	109
Tableau 1 Méthode de rédaction de scénarios (Day et Schoemaker, 2004; Grayson et Clawson, 1991) .....	163
Tableau 2 Nombre d'employés selon la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2015 (extrait). Source : (Gouvernement du Canada, 2016).....	171
Tableau 3 Taille de l'entreprise .....	172
Tableau 4 Secteur d'opération des entreprises .....	172
Tableau 5 Région administrative où se situe le siège social de l'entreprise.....	174

Tableau 6 Zone de l'entreprise.....	174
Tableau 7 Chiffre d'affaires de l'entreprise.....	175
Tableau 8 Rendement moyen sur les actifs (ROA) .....	176
Tableau 9 Entreprises exportatrices.....	176
Tableau 10 Partie du monde des exportations .....	176
Tableau 11 Proportion du chiffre d'affaires à l'exportation.....	177
Tableau 12 Titre du répondant dans l'entreprise.....	177
Tableau 13 Membre d'une association professionnelle .....	177
Tableau 14 Nbr d'années à faire de la veille .....	178
Tableau 15 Niveau de compétition du marché .....	178
Tableau 16 Nbr de projets d'innovation.....	179
Tableau 17 Résultats des projets d'innovation.....	179
Tableau 18 Type de projet d'innovation mené .....	180
Tableau 19 Qualifier la pratique de la veille dans l'entreprise .....	181
Tableau 20 Unité responsable de la veille .....	182
Tableau 21 Sources d'information usuelle.....	182
Tableau 22 Recours à des consultants .....	183
Tableau 23 Stimulation de la veille .....	183
Tableau 24 Formalisation du système de veille .....	184
Tableau 25 Nbr d'années d'utilisation de la veille .....	184
Tableau 26 Fréquence de l'utilisation des informations issues de la veille .....	185
Tableau 27 Lien avec la stratégie de l'entreprise.....	185

Tableau 28 Perspective de la veille.....	186
Tableau 29 Description du cycle de veille stratégique.....	186
Tableau 30 Niveau de connaissance du sujet.....	187
Tableau 31 Répartition du temps pour réaliser une veille stratégique .....	187
Tableau 32 Activités effectuées par le responsable de la veille.....	188
Tableau 33 Système d'identification des signaux faibles.....	188
Tableau 34 Valider les informations .....	189
Tableau 35 Abandon d'une information.....	189
Tableau 36 Utiliser des scénarios.....	190
Tableau 37 Utilise des jeux de guerre .....	190
Tableau 38 Méthode générale d'analyse des signaux faibles .....	191
Tableau 39 Méthode d'analyse des signaux faibles (autre) .....	192
Tableau 40 Forme de la communication des résultats d'une veille.....	192
Tableau 41 Nbr personnes à temps plein sur les projets de veille stratégique .....	193
Tableau 42 Départements participant à la veille stratégique .....	193
Tableau 43 Rapporter ce qui fut vu/lu/entendu.....	194
Tableau 44 Utilisation des techniques de cartographie.....	194
Tableau 45 Utilisation d'un logiciel dédié à la veille stratégique .....	195
Tableau 46 Outils de veille utilisés .....	195
Tableau 47 Autres outils de veille utilisés .....	196
Tableau 48 Procédures pour commenter l'information diffusée .....	196
Tableau 49 Outils utilisés pour commenter l'information.....	197

Tableau 50 Outils autre pour commenter l'information.....	197
Tableau 51 Impact de la veille stratégique sur la stratégie de l'entreprise .....	198
Tableau 52 Niveau d'innovation de l'entreprise.....	198
Tableau 53 Veille et connaissance de l'industrie .....	199
Tableau 54 Identification de nouvelles occasions d'affaires .....	199
Tableau 55 Nbr produits innovateurs lancés en 5 ans .....	200
Tableau 56 Nbr de brevets en 5 ans.....	201
Tableau 57 Nbr de brevets sur nouveaux procédés technologiques en 5 ans.....	202
Tableau 58 Nbr brevet sur nouveaux processus opérationnels en 5 ans .....	203
Tableau 59 Progression du chiffre d'affaires en 5 ans .....	204
Tableau 60 Corrélacion de Pearson des variables continues du sondage 1/3 .....	205
Tableau 61 Corrélacion de Pearson des variables continues du sondage 2/3 .....	206
Tableau 62 Corrélacion de Pearson des variables continues du sondage 3/3 .....	207
Tableau 63 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel : les conditions organisationnelles de réalisation.....	208
Tableau 64 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les objectifs .....	208
Tableau 65 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les processus.....	209
Tableau 66 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les moyens.....	210
Tableau 67 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les résultats attendus .....	212

## LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BI.....	Business Intelligence
CEWS.....	Competitive Early Warning System
CI.....	Competitive Intelligence
EGE.....	École de Guerre Économique
ES .....	Environmental scanning
IE .....	Intelligence économique
KEI .....	Key Environment Intelligence
KIN.....	Key Intelligence Need
KIQ.....	Key Intelligence Question
KIT .....	Key Intelligence Topic
KPI .....	Key Performance Indicator
LAREGE .....	Laboratoire de Recherche de l'École de Guerre Économique
NIT .....	National Intelligence Topic
PME .....	Petite et moyenne entreprise
QI .....	Quotient intellectuel
RSE .....	Responsabilité sociale d'entreprise
SEWS .....	Strategic Early Warning Systems
SI.....	Strategic intelligence

SW .....	Strategic Watch
VAS .....	Veille anticipative stratégique
VC.....	Veille compétitive
VÉ.....	Veille économique
VS .....	Veille stratégique
WSCS .....	Weak Signals Capture System

## RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est d'établir une cartographie des pratiques de veille et d'intelligence stratégique dans les PME québécoises. Elle constitue une occasion de découvrir les habitudes de veille utilisées dans ces entreprises en les comparant avec les meilleures pratiques proposées par des chercheurs du domaine. Pour y parvenir, un sondage fut mené auprès de 2 697 PME québécoises sur des sujets qui couvrent l'ensemble du processus de la veille stratégique (la planification, la collecte de données, l'analyse, la communication des résultats et l'évaluation de la performance). La recherche tente d'identifier les pratiques de veille stratégique les plus courantes dans les PME québécoises. Elle tente aussi de vérifier s'il y a une relation entre ces pratiques et la performance économique et d'innovation de ces PME. Malgré le faible taux de réponse et les limites que cela suppose, les résultats de notre étude montrent qu'il y a une grande diversité de pratiques et qu'elles couvrent l'ensemble du modèle conceptuel, mais l'intensité est très variable d'un élément à l'autre. Les entreprises tendent à utiliser des méthodes et des outils simples d'usage et plutôt accessibles. L'analyse des données a permis de constater les pratiques actuelles de PME, ainsi que les convergences et les divergences avec ce qui est proposé dans la littérature. Enfin, l'analyse souligne aussi que les sources de données des entreprises et les méthodes d'analyse sont tellement stratégiques que ces dernières ne veulent souvent pas les divulguer.

MOTS CLÉS : PME, veille stratégique, Québec, veille concurrentielle, intelligence stratégique



## CHAPITRE I

# INTRODUCTION, PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Comment expliquer la faillite de la chaîne de boutiques Jacob (Coulombe, 2015) et le succès de Frank & Oak (Théroux, 2015) dans la même période ? Simplement que la première a utilisé une mauvaise stratégie d'affaires et la seconde une bonne. Bien que leur nombre soit à la baisse, pourquoi le Québec compte-t-il plus de faillites d'entreprises que l'Ontario en 2013, alors que la province est moins peuplée ? La mauvaise gestion est un thème récurrent de la cause de ces faillites, mais avaient-elles une stratégie fondée sur une bonne connaissance de leur environnement d'affaires (Desjardins Études économiques, 2014) ? Plus qu'une connaissance du présent, est-ce que ces entreprises étaient équipées pour anticiper les changements dans leur environnement ? Étaient-elles prêtes à comprendre leurs implications et se préparer à les affronter avant qu'il ne soit trop tard ?

La veille stratégique (VS) est une activité de recherche et d'analyse de données qui permet de construire une compréhension approfondie et anticipée de son environnement extérieur pour en retirer une véritable intelligence stratégique. De là, il est alors possible d'établir une stratégie d'entreprise pérenne. Paradoxalement, un peu partout dans le monde, bien que les dirigeants affirment pratiquer la VS, peu d'entre eux savent de quoi il s'agit exactement (Aguirre, 2015; Fuld, 1999; Paliokaitè *et al.*, 2014; Xu et Kaye, 2010).

La problématique retenue portera sur le niveau d'utilisation de la VS dans les PME québécoises et notre étude vise à établir une cartographie des pratiques de veille et d'intelligence stratégiques de ces entreprises. Nous espérons identifier celles qui sont les plus utilisées, les facteurs qui facilitent ou entravent leur utilisation ainsi que leurs impacts sur la performance des entreprises qui les adoptent.

La veille, en général, est une pratique lointaine associée à l'État et au domaine militaire (Besson et Possin, 1996), mais c'est après la Seconde Guerre mondiale qu'elle s'est étendue aux entreprises (Bergeron, 2000). Malgré tout, les entreprises n'ont pas un véritable système de VS (Calof, J. et Wright, S., 2008). Au Québec, mis à part quelques études datant des années 1990 comme celle de Brouard et Raymond (2007), ce thème est très peu étudié. Il n'y a pas non plus un portrait général récent de son utilisation et de ses impacts.

## 1.1 Problématique et objectifs de la recherche

La revue de littérature offre très souvent des résultats d'études réalisées dans de grandes entreprises, bien structurées, possédant des moyens matériels et humains importants, mais très peu ont porté leur attention sur les PME. En comparaison, la majorité des PME canadiennes, soit 54,1%, ne compte qu'une à quatre personnes ( Tableau 2) (Gouvernement du Canada, 2016). Dans ce contexte, comment organise-t-on les activités de veille? Est-ce que la VS peu apporter autant de bénéfices à une PME qu'à une grande entreprise?

## 1.2 Objectifs et question de recherche

L'objectif de ce mémoire est de dégager un portrait de l'utilisation et de l'impact de la VS sur les PME québécoises. Il s'agit de découvrir, dans un premier temps, les activités de veille (formelle ou informelle) que les PME québécoises tendent à adopter, les outils utilisés, les facteurs qui favorisent l'adoption d'une veille formelle et les obstacles qui empêchent son adoption. Par la suite, il faut s'interroger sur l'impact de l'utilisation de la VS sur les PME qui l'adoptent, notamment sur leur performance et leur capacité d'innover.

Le taux de réponse au sondage ne permet cependant pas de prétendre à un portrait représentatif de l'ensemble des PME québécoises contactées.

### 1.2.1 Sous-objectifs et question de la recherche

La recherche s'intéresse à la diversité et à l'intensité de l'utilisation des méthodologies et des outils de VS dans les PME. La diversité et l'intensité des outils et approches de veille pourraient être freinées par le manque de ressources (financières, humaines ou matérielles) d'une PME ou par l'ignorance des processus et des techniques de veille avancées.

La recherche tentera de vérifier l'affirmation, souvent trouvée dans la littérature, que la VS permet à une entreprise d'être plus performante et plus innovatrice que ses pairs. Elle s'intéresse à la relation entre les types et le niveau de pratique de la VS dans les PME québécoises, son impact sur leur performance économique et sur leur capacité d'innovation. Les questions de recherche principales se formulent ainsi :

Quelles pratiques de veille et d'intelligence stratégiques retrouve-t-on le plus dans les PME au Québec? Y a-t-il une relation entre ces pratiques et la performance économique et d'innovation des entreprises qui les adoptent?

### 1.3 Justification de la problématique

Les recherches sur la VS dans les PME québécoises sont rares. Elles n'offrent pas un portrait global de sa pratique, des moyens mis à la disposition de ses praticiens et de son niveau de sophistication. Par exemple, Stoyan et Tony (2008), Julien, P. A. et Ramangalahy (2003) et Audet *et al.* (2003) s'intéressent à la corrélation existante entre la veille et la performance d'une entreprise. Brouard (2004), avec la participation d'une

poignée de PME, a développé un logiciel de diagnostic pour améliorer leur pratique vers un idéal théorique. Sa thèse de doctorat offre une petite idée des pratiques, mais les entreprises participantes ne sont peut-être pas représentatives.

### 1.3.1 Justification scientifique

En langue française, il n'y a aucun portrait général de l'utilisation de la VS dans les PME québécoises. Il n'y a qu'une poignée d'études portant sur son utilisation dans des contextes précis ayant le Québec comme toile de fond. Ainsi, Brouard et Larivet (2007) se sont intéressés aux liens entre la VS et la gouvernance en se limitant à une revue de littérature démontrant le peu d'intérêt des entreprises pour cette pratique au Québec. Ils terminent leur article avec quelques pistes d'amélioration à suivre pour les entreprises qui le souhaitent.

Les études francophones trouvées n'utilisent qu'un échantillon très limité d'entreprises. Brouard et Raymond (2007), par exemple, réalisent une recherche-action pour parfaire un outil de diagnostic destiné à améliorer la pratique de la VS, et ce, avec l'aide de six PME. Amabile *et al.* (2011) étudie la relation entre la pratique de la VS et le niveau d'engagement à l'international, en recourant à un échantillon de 180 entreprises manufacturières exportatrices situées au Québec et démontre que le dirigeant joue un rôle déterminant dans les pratiques de veille et qu'être actif sur des marchés étrangers est un facteur important qui motive la tenue d'une vigie informationnelle. Audet *et al.* (2003) utilisent aussi un petit échantillon de quatre

entreprises pour étudier le lien entre la VS et la performance des PME dans le domaine des hautes technologies, dans le cadre d'une étude de cas par comparaison intersites.

En langue anglaise on parle plus de *Competitive Intelligence* (CI) et non de VS. Calof (2017) a fait une revue de littérature sur les impacts des programmes en CI, à l'usage des gestionnaires gouvernementaux et des entreprises, du gouvernement du Canada. C'est une vue à vol d'oiseau qui ne nous apprend cependant rien sur leurs impacts au Québec. Précédemment, Stoyan et Tony (2008) avaient réalisé une recherche inductive pour savoir s'il y avait un lien entre l'innovation et le type d'information recueillie par des petites entreprises canadiennes. Des entreprises québécoises font partie de l'échantillon, mais elles ne sont pas distinguées des entreprises originaires d'ailleurs au Canada. Il n'y a donc pas de descriptions récentes des pratiques de la VS dans les PME québécoises et de leurs impacts sur la performance de ces dernières et sur les capacités d'innovation.

### 1.3.2 Justification sociale

Bien que leur nombre soit à la baisse, le Québec compte plus de faillites d'entreprises que l'Ontario en 2013, alors que la province est moins peuplée. La mauvaise gestion est un thème récurrent de la cause de ces faillites (Desjardins Études économiques, 2014). Puisque la VS est un outil de gestion, le présent mémoire pourrait peut-être offrir un angle de réflexion nouveau sur les causes de ces faillites ou des déboires d'autres.

En matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), les Québécois souhaitent consommer des produits responsables et durables, mais peinent à identifier des entreprises qui en proposent (Bérard, 2015; Durif et Boivin, 2017). Ces entreprises n'oseraient souvent pas publiciser leurs efforts de peur qu'ils soient considérés comme insuffisants. On peut se demander si elles font une recherche adéquate pour répondre à cet aspect des besoins de leurs clients.

Dans le même ordre d'idées, la population est plus sensibilisée qu'avant aux causes environnementales, mais des entreprises semblent avoir de la difficulté à en tenir compte et voient leurs projets amputés ou annulés en plus d'avoir leur réputation citoyenne entachée. En font foi les projets immobiliers stoppés par des rainettes faux-grillon et des plants de ginseng à cinq folioles (Champagne, 2016); un projet pétrolier annulé, à Cacouna, dans la pouponnière des bélugas (Shields, 2016). Comment ces entreprises n'ont-elles pas évalué ces aspects environnementaux dans leur projet alors que c'est un sujet dans l'air du temps depuis longtemps? Il serait intéressant de voir si un piètre système de VS pourrait expliquer ce genre de déboires.

D'un simple point de vue de la rentabilité économique et du maintien des emplois, il y a l'aventure commerciale du Groupe Jean-Coutu aux États-Unis avec Rite Aid qui s'est terminée par des pertes de plusieurs millions de dollars (Radio-Canada et Presse Canadienne, 2013). Les journaux dans de nombreux pays, dont La Presse récemment, qui n'arrivent plus à rentabiliser leur activité parce que la manne publicitaire est détournée par Google et autres géants de l'Internet (Rioux, 2018). En parallèle, il y a

une industrie québécoise du meuble qui reprend du tonus à mesure que les conditions du marché immobilier américain s'améliorent et que les salaires chinois montent (Vallerand, 2017) et Couche-Tard qui opère une chaîne internationale de dépanneur qui va de succès en succès depuis ses débuts (Agence QMI, 2018). Est-ce que ce qui distingue les déboires des succès de ces entreprises siège dans la qualité de la veille stratégique qu'elles ont réalisée au préalable ou y a-t-il d'autres raisons?

### 1.3.3 Justification pratique

Les études menées à ce jour ne répertorient pas les éléments de la VS utilisés dans les PME québécoises. Les recherches les plus récentes, comme celles d'Audet *et al.* (2003) et d'Amabile *et al.* (2011), par exemple, confirment l'apport bénéfique de la VS à certains aspects de la performance d'une entreprise, mais chacune de ces études s'intéresse à une catégorie précise d'entreprises. Les premiers aux entreprises en technologie et le second aux exportatrices. Comme les PME ont des moyens limités, il y a peut-être des catégories d'informations utiles qui sont privilégiées et d'autres, jamais collectées. Cette contingence affecte peut-être l'organisation de la VS, les moyens mis à la disposition des veilleurs et la performance éventuelle de l'entreprise.

D'autre part, le gouvernement du Québec avait financé un programme entre 1994 et 1999 pour sensibiliser les entreprises au concept de la veille concurrentielle (Albagli *et al.*, 2005). Est-ce que, malgré la disparition du programme, la veille concurrentielle continue d'être pratiquée dans les PME? Comment se fait-elle dans l'ère du numérique et de l'abondance de l'information? Est-elle utilisée pour définir la stratégie à long

terme? Ce sont des questions auxquelles les études actuelles ne répondent pas et que la nôtre tentera d'élucider.



## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE

#### CONCEPTUEL

##### 2.1 Définition de la veille stratégique

Bien que l'expression « veille stratégique » (VS) soit omniprésente dans le discours des gestionnaires, il n'en reste pas moins qu'il n'y a pas de consensus clair sur ce qu'elle veut dire (Aguirre, 2015; Fuld, 1999; Paliokaitė *et al.*, 2014; Xu et Kaye, 2010). Le concept demeure vague parce qu'il est difficile de définir à l'avance ce qu'une analyse stratégique doit contenir (Gilad, 2011).

On peut considérer la VS comme une pratique de gestion qui est utile au pilotage des organisations en permettant d'améliorer leur gouvernance tout en se mettant à l'écoute de l'environnement de l'entreprise (Brouard et Larivet, 2007). Elle comporte des aspects défensifs, qui consistent à surveiller ce qui se dit sur l'entreprise, et des aspects offensifs qui permettent de gérer les projets en utilisant l'information qui se trouve déjà dans l'entreprise ou en allant la chercher à l'extérieur. C'est une pratique qui permet

d'accompagner et de structurer la croissance des entreprises (Lepère, 2010). Il faut noter que les entreprises qui l'utilisent le plus souvent « évoluent dans des environnements plus internationaux que les autres » (Larivet et Brouard, 2007).

### 2.1.1 De la veille à l'intelligence stratégique : état des lieux

Les sous-sections qui suivent abordent l'évolution du concept de la VS depuis ses origines jusqu'aux années 1990. Suit une sous-section qui fait le point sur le concept contemporain de la VS selon quatre perspectives culturelles différentes qui influencent la pratique de la veille au Québec: les perspectives anglo-saxonne, française, canadienne et québécoise. Une dernière, enfin, s'intéresse au passage de la veille à l'intelligence stratégique des entreprises.

#### 2.1.1.1 *Les origines*

Les débuts de la VS font souvent référence à un passé guerrier qui remonte à Sun-Tzu, un général chinois qui vécut au III<sup>e</sup> siècle av. J.-C., fameux pour son livre "L'Art de la guerre". C'est l'un des attributs de l'État. Les activités de surveillance accompagnent depuis toujours le pouvoir « qui rémunère tout acte contribuant à son maintien, et réprimande tout autre, le remettant en cause » (Baumard, 1991). Elles protègent le pouvoir au présent et assurent la pérennité des structures politique et sociale. Comme l'armée, selon Besson et Possin (1996), la VS s'est structurée et institutionnalisée sur le tard par les états :

*Pendant des siècles, le renseignement a fonctionné sans que soit nécessaire l'existence de grands services. La « chose » était dans « l'air » et se*

*pratiquait sans structure lourde et permanente. Comme pour l'armée, devenue permanente sur le tard, le renseignement ne deviendra permanent qu'avec la Renaissance et la création de l'État moderne. Pendant des siècles, le renseignement aura fonctionné sans l'appui de services constitués et hiérarchisés (Besson et Possin, 1996).*

Du point de vue de la firme, on ne surveille pas, mais on veille pour éviter toute connotation de pouvoir et de punition. Le premier terme ayant une connotation policière, on lui a préféré le second, sans référence à un univers contraignant (Baumard, 1991).

On considère que l'activité est issue du croisement de grands courants de pensée qui allient stratégie, économie industrielle et sociologie, comme le décrivent Baumard (1991) et Colas (2004) à la Figure II.1, « *La veille est un phénomène social de la firme. Elle est révélatrice d'un comportement qui s'adapte à la fois à des impératifs économiques et à des impératifs sociaux* » (Baumard, 1991). Les informations collectées sont du domaine public, mais le savoir qui en découle n'est à peu près pas transférable.

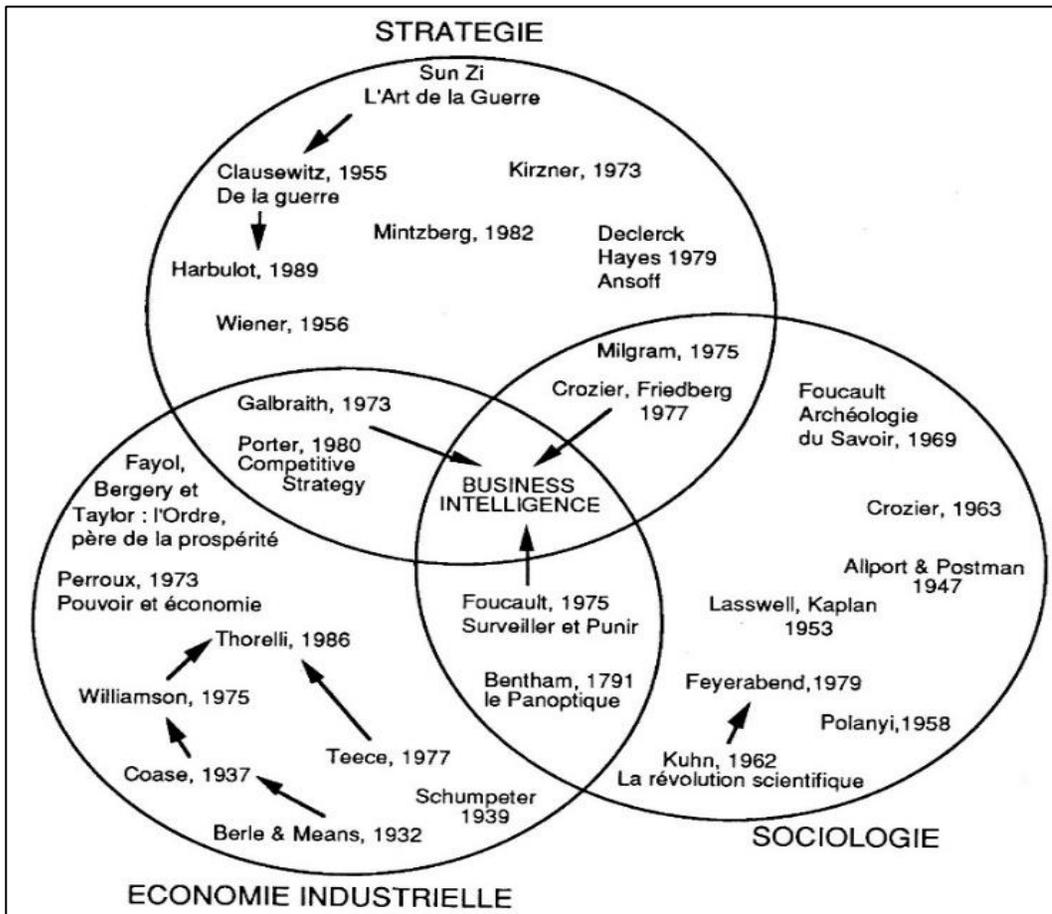


Figure II.1 Évolution du concept de Business Intelligence (Baumard, 1991, p. 10; Colas, 2004)

Plus près de nous, on fait remonter les débuts de cette pratique aux années 1920-1930. Dans les faits, les grandes entreprises réalisaient à cette époque une simple extrapolation du passé sur la base de données interne (Hermel, 2010).

Il faut attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour que l'idée de veille évolue encore une fois. En effet, la conceptualisation de l'entreprise est passée d'un système fermé à un système ouvert qui interagit avec son environnement, tel qu'illustré par Baumard (1991) à la Figure II.2. L'internationalisation des échanges commerciaux, à

la suite de changements économiques, technologiques et sociaux, a forcé des

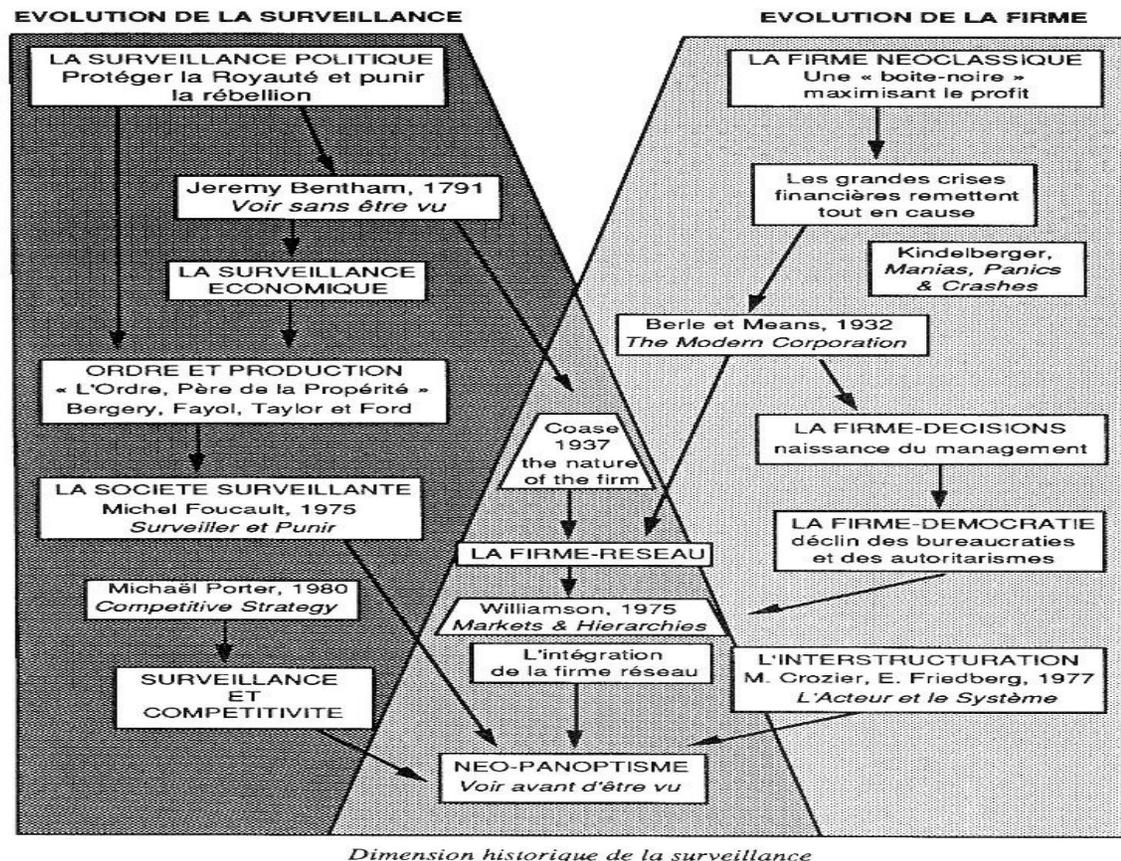


Figure II.2 Historique de la surveillance (Baumard, 1991)

entreprises à reconsidérer les rapports avec l'extérieur. Selon Cohen (2013), la compréhension de l'environnement constituait alors un facteur vital pour les entreprises :

*Comprendre cet environnement et permettre une meilleure interaction avec lui semblait vital pour la survie et la compétitivité des entreprises. La qualité des échanges d'information entre la firme et son environnement pourrait influencer sa viabilité. À partir de ce moment, l'environnement évolua en un monde beaucoup plus complexe et perturbé [notre traduction]. (Cohen, 2013)*

Avec la veille viennent des paradigmes qui dominent son évolution. Le paradigme de l'information a connu quelques mutations depuis près d'un siècle, comme le montre Baumard (1991) à la Figure II.3. Certains demeurent en usage tandis que d'autres sont tombés en désuétude (Baumard, 1991) :

1. *Paradigme de la centralisation* : l'information collectée est centralisée et traitée par lot. Ce paradigme a toujours été en usage, mais a gagné un regain d'intérêt depuis la fin des années 1980. Il est souvent focalisé sur des questions scientifiques;
2. *Paradigme de l'interactivité partielle* : ce paradigme est lié à la mini-informatique et l'utilisation d'applications. L'analyse est beaucoup plus rapide, mais l'utilisateur final n'y est pas convié;
3. *Paradigme de l'individualisation* : « L'information et son traitement sont plus fréquemment décentralisés, notamment par le biais de micro-ordinateurs, mais les informations essentielles à la firme, ses bases de données et son patrimoine technologique appartiennent encore au premier et au second de ces trois paradigmes »;
4. *Paradigme de l'information* : ce dernier paradigme intègre les trois premiers avec l'avènement des réseaux et de la micro-informatique depuis la fin des années 1970. Ils vont relier les éléments centralisateurs avec les éléments individualistes, permettant à chacun d'exceller dans son domaine et de partager l'information.

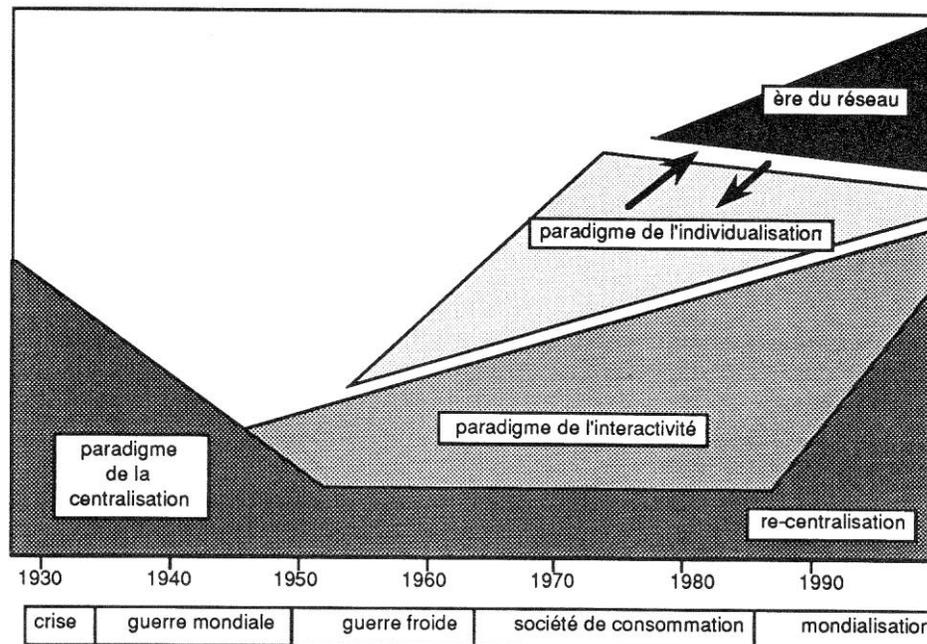


Figure II.3 Évolution des paradigmes de l'information (Baumard, 1991; de Abreu et de Castro, 2010)

### 2.1.1.2 Évolution historique du concept de la veille

Les deux sous-sections suivantes aborderont les causes qui motivent un intérêt croissant des entreprises et des États pour la VS et leurs impacts sur la recherche. La première survole la période des années 1960-70 où le choc pétrolier démontre que les exercices de planification habituels ne fonctionnent pas. La seconde s'intéresse à la période 1980-90 pendant laquelle la concurrence japonaise amène les États et les entreprises occidentales à revoir leur méthode de collecte et de diffusion d'information.

#### 2.1.1.2.1 Les années 1960: planification et prévision

Les événements des années 1960 et celles qui ont suivi cette époque apportent d'autres transformations au concept de la VS, sans pour autant amener les entreprises à changer

leurs habitudes. Par exemple, Ansoff (1975) souligne à quel point l'industrie automobile américaine s'est trompée dans sa planification, durant les années 1960 et 1970, face à des événements qu'elle n'a pas vu venir : la crise du pétrole et l'arrivée des petites voitures asiatiques. Les entreprises de l'époque, selon Bergeron (2000), ont alors pris conscience des lacunes de leurs systèmes de prévision :

*Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politiques, technologiques [...] ont amené les entreprises à revoir leurs modèles de prévision devenus inopérants et à mettre en place à la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective (Bergeron, 2000; Hermel, 2010).*

C'est à cette époque, souligne Cohen (2013), qu'Ansoff et Aguilar proposèrent de mettre sur pied des activités de surveillance pour détecter les signaux faibles issus d'évènements pouvant constituer des occasions ou des menaces futures pour une entreprise. Dans un même temps, l'intelligence d'affaires commença à se développer, notamment avec le système informatique proposé par IBM pour « *collecter, entreposer et distribuer l'information d'une compagnie et qu'il appela un système d'intelligence d'entreprise* [notre traduction] » (Cohen, 2013) .

En parallèle, le concept de VS évoluera à des vitesses différentes selon la culture de son lieu d'implantation, notamment les cultures anglo-saxonne et francophone en ce qui nous concerne. Ainsi, le monde francophone a accusé un certain retard par rapport à son vis-à-vis anglo-saxon, comme l'illustre la Figure II.4. Alors que du côté anglo-saxon, le concept d'intelligence entre dans une phase de consolidation à partir des

années 1990, cela n'arrivera en France qu'à partir des années 2000. On constate aussi que les auteurs issus de la culture française ont toujours utilisé des terminologies légèrement différentes de celles de leurs confrères anglophones. C'est notamment le cas avec l'adoption, une décennie plus tard, du terme *intelligence économique* par les Français.

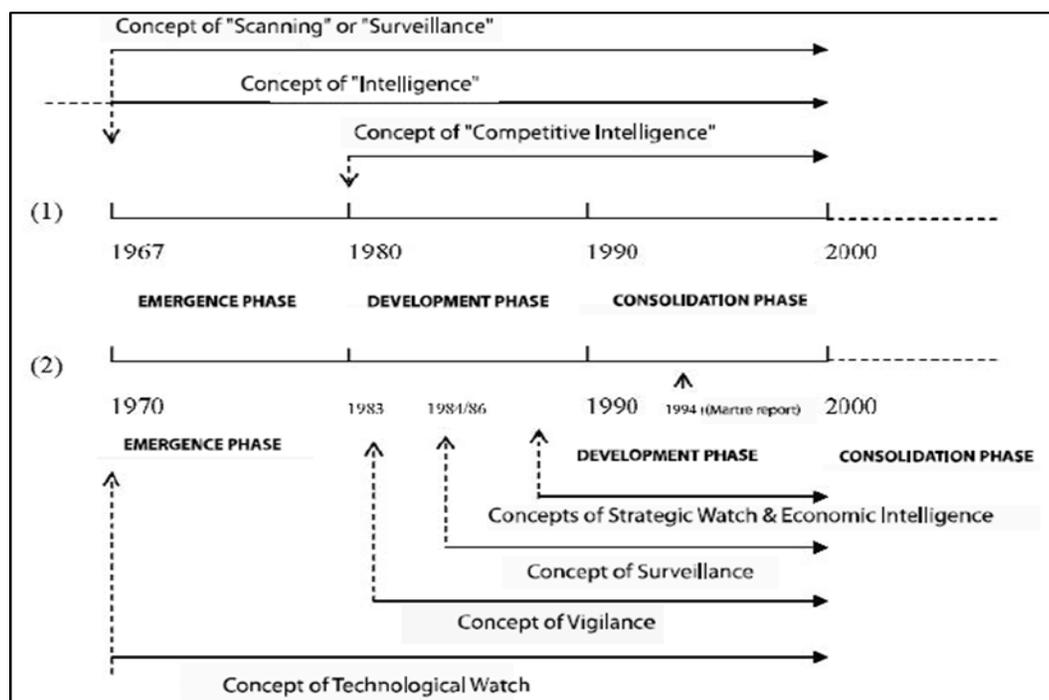


Figure II.4 (1)English and (2)French evolution of concepts of Surveillance. Source: (Cohen, 2013)

Les années 60-70 constituent une période de changements importants, puisque les changements sociétaux de l'époque commençaient à remettre en cause la manière dont les entreprises occidentales analysaient leur environnement d'affaires. Les théoriciens

de l'époque proposèrent alors de nouveaux concepts et de nouvelles idées pour rendre l'entreprise plus proactive dans la recherche, la gestion et la diffusion de l'information de valeur. Ce sont ces mêmes théories qui guident la VS aujourd'hui, à la différence que l'outillage technologique est plus sophistiqué. Un autre élément qui perdure est le mode de développement de la VS selon la culture de ses théoriciens. Selon que l'on se situe du côté francophone ou anglophone, le moment de la maturation des concepts d'intelligence et la terminologie est différent.

#### 2.1.1.2.2 Les années 1980-90 : concurrence et anticipation

Déjà, en 1975, Igor Ansoff considérait que la veille ne pouvait être qu'une simple écoute de l'environnement et qu'il fallait être proactif. Selon lui, « *les signaux faibles sont avant tout un prétexte pour construire une vision commune* » (Moinet, 2009). C'est ce que l'État japonais et ses acteurs économiques ont appliqué à grande échelle. Ainsi, le développement d'une vision commune entre les acteurs et la coordination de leurs efforts à grandement contribué à la conquête de nouveaux marchés qui semblaient à l'époque acquis aux entreprises occidentales.

Les années 1980-90 voient ainsi l'émergence d'une nouvelle concurrence venant d'Asie et jusqu'alors sous-estimée par les Occidentaux. Des entreprises japonaises deviennent des géants qui menacent des entreprises américaines mythiques telles que General Motors, Ford et IBM. Durant les années 1990, de nombreuses ruptures technologiques, économiques et sociétales, auxquels les écoles de gestion n'avaient pas

préparé les questionnaires (Moinet, 2009), bouleversent encore plus l'équilibre des forces en présence.

Cette concurrence japonaise stimulera la recherche et le développement de systèmes de veille nationaux concurrents. Pour plusieurs, ce succès était dû au système de veille mis en place par le Japon et ses entreprises après la Seconde Guerre mondiale, et qui prend racine dans l'ère Meiji (1852-1912). Comme l'expliquent François et Levy (2003), ce système national est « *le fruit d'une préoccupation commune et d'une étroite collaboration entre les grands acteurs économiques nationaux et les administrations d'État* » (François et Levy, 2003). C'est un système qui a des fondements communautaires profonds où l'intérêt général et l'intérêt particulier ne font qu'un (Baumard, 1991). En 1990, par exemple, le Japon avait de nombreuses universités, collèges et instituts qui formaient des veilleurs. Une université d'Osaka en formait à elle seule 900 futurs praticiens chaque année (Cohen, 2013).

C'est dans ce contexte des années 1980-90 que se construit, en occident, un corpus académique qui définit ce qu'est la veille, notamment avec les écrits d'Alvin Toffler, Michael Porter, Leonard Fuld et Peter Senge. En France cet intérêt se note à travers les écrits de Jacques Villain, Jacques de Guerny et Raymond Delbees, Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, François Jakobiak et le rapport produit par Henri Martre. Dans cette mouvance, on utilise le vocabulaire du renseignement d'État, on met de l'avant les intérêts privés de l'entreprise, mais on n'utilise pas les moyens coercitifs propres aux activités d'espionnage (Besson et Possin, 1996).

En 1994, L'État français commande un rapport qui fait le portrait des forces et faiblesses de la pratique de veille des entreprises (France. Groupe "Intelligence économique et stratégie des, 1994; Monino, 2013). Conscient de l'importance des enjeux que cela représente, le gouvernement s'impliquera dans la promotion de la veille auprès des entreprises, mais c'est un usage qui peinera à s'implanter (Monino, 2013). En parallèle, l'État ne revoit pas ses propres moyens de veille. Baumard (1991) rapporte qu'il existe un réseau étatique international de collecte d'information pour les organisations et entreprises nationales, mais il est bien peu performant comparé aux réseaux allemands et japonais. De plus, bien que le service soit gratuit, il y avait alors des difficultés à diffuser l'information au plus grand nombre par manque de consensus social.

Toujours en France durant la même période, d'un point de vue conceptuel, Baumard (1991) propose d'appeler surveillance d'entreprise l'activité qui intègre plusieurs disciplines dont « l'économie industrielle, la sociologie des organisations, l'économie de l'information, la stratégie et le management ». Cette dernière s'est transformée au fil du temps et des besoins. Pour Baumard (1991), il s'agit d'une activité qui s'intéresse plus qu'aux simples chiffres d'une industrie et qui se passe dans un contexte de concurrence parfaite et d'asymétrie d'information entre acheteurs et vendeurs. Le rapport Martre, qui sera publié trois années plus tard, avance un concept différent : *« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation,*

*de l'information utile aux acteurs économiques* » (France. Groupe "Intelligence économique et stratégie des, 1994).

En parallèle, Baumard (1991) rapporte des pratiques de veille contrastées par le niveau d'implication de l'État. En URSS à la veille de sa dissolution, c'est l'État qui renseigne l'entreprise. On prévoyait redéployer le service d'espionnage interne à des fins économiques. En Amérique du Nord, il est question de « *Business intelligence* » et de « *benchmarking* ». La première est une pratique qui consiste, pour une entreprise, à pratiquer une surveillance continue à 360° de son environnement en utilisant des sources de données ouvertes, mais qui est coûteuse à maintenir. Le *benchmarking*, beaucoup moins coûteux à réaliser, consiste à comparer la performance d'une entreprise avec celles des autres acteurs de son industrie sur des aspects concurrentiels donnés. En Allemagne, on parle de « Blitzkrieg de l'information » parce qu'elle est fortement concentrée au sein d'un nombre restreint d'entreprises, dont les banques sont des partenaires essentiels. Ces entreprises forment un réseau officiel d'information d'affaires, constitué de spécialistes qui sont au service des autres partenaires.

Ces deux décennies voient donc l'expansion des entreprises japonaises ébranler les piliers industriels occidentaux et en réponse à cette menace la recherche sur la veille s'accélère. Selon la culture et les traditions, l'État s'implique plus ou moins fortement dans l'amélioration de la collecte et la diffusion de l'information. C'est là l'aspect technique et organisationnel de la veille. D'autre part, on peut contester la possibilité de transposer l'esprit communautaire issu de la culture japonaise qui soutient leur

organisation de la veille. La culture individualiste des pays occidentaux restreint peut-être l'efficacité de la veille d'une organisation, malgré l'aide de l'État, la recherche universitaire et les outils technologiques de pointe.

### 2.1.1.3 *La conception contemporaine de la veille stratégique*

La sous-section qui suit explore le concept de veille selon quatre perspectives culturelles différentes : anglo-saxonne, française, canadienne et québécoise. Les deux premières perspectives sont abordées parce qu'elles représentent les sources des influences théoriques majeures sur la pratique de la veille au Canada et au Québec. Quant aux deux dernières, elles permettent de distinguer les conceptions de la veille véhiculées par les deux paliers de gouvernement. Pour chacune, nous allons souligner les éléments marquant de l'évolution dans le temps du concept de veille et des débats qui l'animent.

#### 2.1.1.3.1 Le concept de veille selon la perspective anglo-saxonne

En langue anglaise, on a pendant longtemps considéré indifféremment le concept de *Competitive Intelligence (CI)*, de *Business Intelligence (BI)* ou de *Strategic Intelligence (SI)*. Le concept se stabilise plus tard, selon Cohen (2013), avec *BI*, *SI* ou simplement *intelligence*, mais elle-même réserve *CI* pour la stricte surveillance de la compétition. C'est plus tard que des auteurs cantonneront le *BI* en une spécialité liée à l'usage d'outils et de systèmes informatiques (McGonagle, 2012).

Pour de nombreux auteurs, le terme *CI* renvoie à un processus générique de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations sur l'environnement extérieur (Ali Köseoglu *et al.*, 2016). Calof (2017) utilise ce générique pour englober des veilles spécialisées, mais parle de *foresight* lorsqu'il est question de prospective pour une planification de 5 à 25 ans (Calof et Smith, 2010). Comme le rapporte McGonagle (2012), l'expression recouvre en fait des activités distinctes pour les praticiens :

*Le CI est connu sous différents noms : veille des compétiteurs, intelligence d'affaires, veille stratégique, veille marketing, veille technique compétitive, veille technologique, et veille technique. La différence majeure qui existe entre ces appellations est la cible des investigations. [Notre traduction] (McGonagle, 2012)*

Comai et Tena (2007) vont dans le même sens, mais ils distinguent par la suite un processus spécialisé, le *Competitive early warning system* (CEWS), pour gérer les signaux faibles capables de devenir des sujets de renseignement. Comme l'illustre le **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**, la comparaison entre plusieurs auteurs fait voir un modèle axé sur le traitement du risque que représente une information.

Chez Paliokaitė *et al.* (2014) on parle de *strategic foresight* (prospective stratégique) qui consiste à créer une connaissance orientée vers le futur à partir d'informations collectées dans un contexte de changement accéléré et d'incertitude. Cependant, les

auteurs relèvent que la littérature ne fait pas consensus sur ce que constitue ce concept exactement.

<b>TABLE 1: COMPARISON BETWEEN CEWS MODELS</b>				
<b>Stage</b>	<b>Authors</b>			
	Shelfer (2003)	Bernhard (2003)	Gilad (2004)	Hedin (2006)
Identifying Risk	yes	yes	yes	-
Prioritizing Risks	-	-	yes	-
Assessing Threats	yes	yes	-	-
Indicators	-	yes	yes	yes
Risk Management Plan	yes	yes	-	-
Intelligence Monitoring	-	yes	yes	-
Alerts (Gilad) / Information (Hedin)	-	-	yes	yes
Analysis	-	-	-	yes
Action	yes	-	yes	yes
Re-evaluation or Feedback	yes	-	yes	yes

Tableau II-1 Comparaison de modèles de CEWS (Comai et Tena, 2007)

De leur côté, Bernhard et Martin (2003) utilisent également le CI comme générique. Ils identifient cependant le *Strategic Early Warning System* (SEWS) comme le processus qu'une entreprise utilise pour « *anticiper, détecter et si possible prévenir, ou tout au moins mitiger, une surprise stratégique* » [notre traduction]. Ce processus s'intéresse aux événements futurs qui pourraient avoir un impact sur les intérêts stratégiques de l'entreprise. Il est basé sur la surveillance d'indicateurs prédéfinis d'un changement prochain de l'environnement d'affaires. Les alertes sont basées et émises sur la base d'une analyse de capacité (surtout) et d'intention et sa fabrication implique l'utilisation de toute forme d'information possible.

Pour McGonagle (2012), le processus de l'*Environmental Scanning (ES)* (balayage de l'environnement [Notre traduction]) est parfois utilisé pour désigner un système de prospective, mais il serait en fait un système d'alerte précoce, axé sur le futur, basé sur l'acquisition de beaucoup de données, mais sans analyse approfondie ultérieure pour soutenir des décisions. On est à la recherche de signaux faibles confirmant ou non un certain changement. Pour de Abreu et de Castro (2010), le même concept concerne plutôt les moyens mis en place pour surveiller l'environnement extérieur d'une organisation. Selon les contingences propres à chaque entreprise et le niveau de connaissance du sujet, son système de veille peut être peu ou très actif dans la recherche d'information.

La tradition anglo-saxonne, après une période de tâtonnement, a fait du CI le terme générique qui exprime les activités de planification, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information sur l'environnement extérieur d'une entreprise. Les auteurs s'accordent aussi sur la nécessité pour une entreprise de pouvoir planifier à long terme et d'avoir un moyen d'alerte précoce de changement à partir de l'information collectée. Là où plusieurs auteurs divergent d'opinion, c'est quand vient le temps de décrire les fonctionnalités du processus et à le nommer. Le meilleur exemple étant sur la définition de l'ES entre McGonagle (2012) et de Abreu et de Castro (2010). Pour le premier, c'est un processus axé sur le futur alors qu'il s'agit pour le second d'une simple méthode organisationnelle de recherche d'information.

#### 2.1.1.3.2 Le concept de veille selon la perspective française

Dans les années 1980, les Français rejettent l'utilisation du terme « intelligence » parce qu'il renvoie à l'habileté de comprendre et que d'autre part, la traduction du mot anglais « intelligence » renvoie à celui de l'information que l'on donne ou reçoit ou à un concept issu du monde du renseignement militaire ou policier (Cohen, 2013).

Pour Baumard (1991), la veille concerne la surveillance des environnements concurrentiels et elle est subdivisée en plusieurs types de veilles (commerciale, concurrentielle, technologique et environnementale). C'est une l'activité qui intègre plusieurs disciplines dont « l'économie industrielle, la sociologie des organisations, l'économie de l'information, la stratégie et le management » (Baumard, 1991). Enfin, elle peut être l'une des forces motrices qui favorisent l'innovation en contribuant à l'acquisition et le transfert de connaissances dans un contexte de concurrence imparfaite et d'asymétrie d'information.

En 1994, un groupe de travail présidé par Henri Martre remet au Gouvernement français un rapport qui promeut l'importance d'utiliser l'intelligence économique (IE) pour améliorer la compétitivité des entreprises (France. Groupe "Intelligence économique et stratégie des, 1994). Le concept de l'IE, qui est propre à la France, débuta vraiment à cette époque (Hardy, 2001). Le concept a été alors défini comme l'ensemble des pratiques et des stratégies informationnelles qu'une organisation (gouvernement, entreprise) utilise, quelle que soit sa taille. Il s'agit de « *l'ensemble des*

*actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » (France. Groupe "Intelligence économique et stratégie des, 1994). Le concept puise ses racines dans un rôle actif de l'État, depuis Colbert et Napoléon. Le Japon de l'ère Meiji et d'après-guerre aura aussi servi d'exemple à suivre et de fondation intellectuelle par sa manière d'assimiler les connaissances étrangères avec l'aide de l'État (Moinet, 2010). Alors que la VS est l'une de ses pratiques, l'IE dépasse la simple surveillance de l'environnement d'affaires en visant à influencer la prise de décisions stratégiques. Pour Ghazi Khénissi et Gharbi (2010), l'IE va plus loin qu'une tentative d'influence en cherchant à provoquer le changement pour atteindre un meilleur positionnement.

Du rapport Martre s'ensuivit la création de l'École de Guerre Économique en 1997, l'EGE, fondée par Jean-Pichot-Duclos et Christian Harbulot (Callot, 2006). Elle sera suivie de la création du Laboratoire de Recherche de l'École de Guerre Économique en 2002, le LAREGE. Pour Harbulot (2012), l'IE va au-delà de l'analyse des forces concurrentielles de l'école anglo-saxonne, elle analyse « toutes les formes d'affrontement économique » en faisant appel à l'histoire, la géographie, la sociologie et la psychologie. De son livre se dégage l'idée que les États sont en perpétuelle quête de puissance et d'influence par l'entremise des entreprises nationales, de la mondialisation des échanges et de la diffusion d'information. L'IE est un outil qui permet à l'État et ses entreprises de protéger et d'augmenter cette influence (Harbulot, 2012).

Depuis, les références francophones provenant en grande partie d'Europe utilisent souvent de façon interchangeable les expressions « veille » et « intelligence économique » (Bergeron, 2000; Guechtouli, 2014a). Pour sa part, Monino (2013) distingue les deux en précisant que la « *veille économique concerne le recueil de l'information, tandis que l'intelligence économique est une demande de la direction de l'entreprise pour connaître et maîtriser, dans la mesure du possible, la dynamique de son environnement* ». À l'aide d'un recensement des définitions de la veille et de l'IE, sur six décennies, de Lebrument (2012) conclue que l'IE « *serait une systématisation de la veille dans l'entreprise au travers d'une démarche globale et transversale* » (Lebrument, 2012).

Sur la VS proprement dite, les auteurs en ont une vision large. Hermel (2010) en fait remonter l'usage aux débuts des années 1990 et elle est définie comme un processus prospectif tourné vers l'extérieur et qui consiste en une surveillance globale et intelligente de l'environnement. Au cours de ce processus, il y a une collecte d'information de nature économique, concurrentielle, commerciale, technologique, sociale, culturelle et politique qui permet à l'entreprise d'anticiper les changements et de prendre des décisions qui vont l'aider à poursuivre ses activités (Amabile *et al.*, 2011; Audet *et al.*, 2003; Brouard et Larivet, 2007; Caron-Fasan et Lesca, 2003; Gretry *et al.*, 2013; Hermel, 2010). La VS sert à « *capter des informations qui ne sont pas volontairement émises par quelqu'un* » (Lesca, Humbert et Castagnos, 2000). Pour Brouard et Larivet (2007) ainsi que pour Baumard (2000), le but est de déterminer des

stratégies ou d'anticiper des événements à venir à moyen ou à long terme; de réaliser des études prospectives ou d'établir une vision du futur pour le long ou le très long terme à l'aide d'analyses et de scénarios. Elle peut faire partie des outils de gestion à plusieurs endroits du système de gouvernance, mais elle fait naturellement partie du système stratégique, comme le décrivent Brouard et Larivet (2007) dans leur description du système de gouvernance à la Figure II.5.

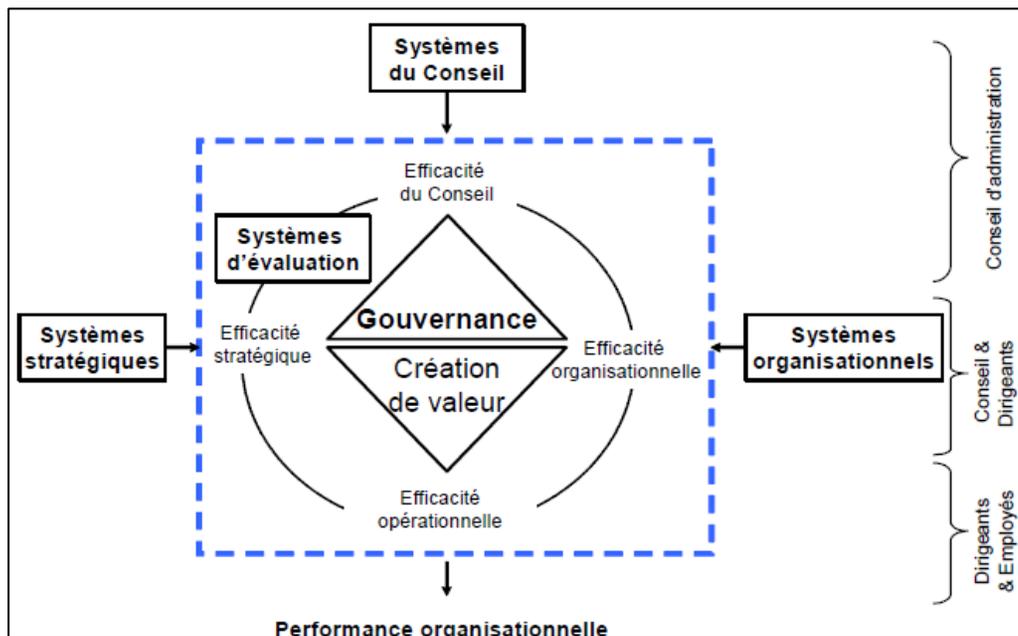


Figure II.5 Cadre conceptuel de la gouvernance (Brouard et Larivet, 2007, p. 5)

Pour d'autres auteurs, la VS a une utilisation restreinte. Elle consiste essentiellement à observer la stratégie des concurrents, les grandes tendances du secteur d'activité ou

encore de fournir de l'aide à la décision en matière de croissance externe (François et Levy, 2003). C'est un processus passif d'observation de l'environnement dans le but de détecter les premiers signes d'un événement à venir (Ghazi Khénissi et Gharbi, 2010).

D'autres auteurs, comme Kriaa Medhaffer et Lesca (2010), proposent le concept de veille anticipative stratégique (VAS) comme un processus collectif qui consiste à rechercher des signaux faibles, de les analyser puis d'en déduire les actions appropriées à prendre pour eux:

*La veille anticipative stratégique, VAS, est le processus collectif, proactif et continu, par lequel des membres de l'entreprise traquent (perçoivent et choisissent) de façon volontariste et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter des surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général. Finalement, l'objectif de la VAS est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts, et cela en utilisant l'intelligence collective de l'entreprise (Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010)*

En 2015, l'État français produit un nouveau rapport : Intelligence économique; références et notions-clés (Délégation interministérielle à l'intelligence économique, 2015). L'intelligence économique demeure l'expression qui décrit l'ensemble des pratiques informationnelles d'une organisation. La veille est une activité servant à produire de la connaissance sur son environnement d'affaires, l'amélioration des pratiques ou réduire l'incertitude. Suit une activité d'anticipation. Elle débute avec les

connaissances actualisées de la veille couplée avec l'expérience et des modèles prédictifs. Est qualifié de VS la recherche faite par la haute direction.

Le concept de veille français s'articule en trois parties qui ont évolué entre le dépôt du rapport Martre en 1994 et celui de la Délégation interministérielle de 2015. C'est un concept qui va au-delà de l'analyse classique anglo-saxonne des forces du marché. Le vocable intelligence économique représente l'ensemble des pratiques informationnelles de l'organisation. Là où des divergences apparaissent, c'est lorsque les auteurs abordent les activités spécialisées. Les concepts ont changé et les expressions qui les représentent aussi. La VS n'est plus une expression clé, mais une spécialité brièvement citée. On ne fait plus de prospective. On crée des connaissances à l'aide de la veille. On ne cherche plus des signes de changement, on tente de prédire ce qui arrivera à travers des connaissances connues et actualisées et à l'aide d'un processus d'anticipation. À travers le rapport de 2015, la France tente ainsi de simplifier et de clarifier les concepts et le vocabulaire pour décrire ce qu'implique de faire de l'intelligence économique.

#### 2.1.1.3.3 Le concept de veille selon la perspective canadienne

Pour déterminer comment se définit le concept de VS au Canada, le site *TERMIUM Plus*, alimenté par le personnel du gouvernement fédéral, fut utilisé comme référence. Il offre l'avantage que chaque entrée est présentée côte à côte dans les deux langues

officielles du pays, l'anglais et le français. Étonnamment, les traductions semblent parler de deux choses différentes.

Le site évoque ainsi deux définitions de la VS. La première, francophone, considère que c'est l'« *Ensemble des activités ayant pour objet la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de renseignements utiles à l'entreprise en vue d'un meilleur éclairage pour la prise de décisions stratégiques* » TERMIUM Plus (2017b). C'est une définition correcte du concept, mais elle est traduite en anglais par *BI* qui se définit comme les « *techniques pour extraire de l'information essentielle d'un large volume de données et la présenter dans une forme facile à comprendre, en cachant la complexité du processus, pour en faire un moyen de prise de décision rapide* [notre traduction] ». La définition est correcte pour le BI, mais ne l'est pas pour la VS, même chez les auteurs anglo-saxons.

La seconde définition francophone générée par TERMIUM Plus considère que la VS est un « *Processus informationnel par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique de manière à prévoir et prévenir l'avenir* » TERMIUM Plus (2017b). Elle est traduite en anglais par l'expression *Strategic Watch* (SW) que l'on définit comme la « *surveillance des activités technologiques/commerciales d'une ou plusieurs compagnies* [Notre traduction] » TERMIUM Plus (2017b). Encore une fois, la traduction n'est pas équivalente.

C'est quand on demande la définition d'intelligence stratégique que TERMIUM Plus offre une équivalence plus forte dans les deux langues. En français on obtient un « *Processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique* » (TERMIUM Plus, 2017a). En anglais, le *Strategic Intelligence (SI)* est défini comme une « *activité coordonnée de recherche, d'analyse et de diffusion d'information nécessaire à la prise de décisions stratégiques* [notre traduction] » (TERMIUM Plus, 2017a).

Les incohérences décelées dans le site TERMIUM Plus illustrent probablement bien la difficulté de concilier les travaux sur la veille issus de deux cultures différentes. Les définitions sont censées être écrites par des professionnels informés et être une référence pour le personnel du gouvernement fédéral et pour la population. En langue française, les concepts et les définitions sont résolument tournés vers la recherche d'informations de nature prospective dans le but de prendre des décisions stratégiques éclairées en anticipant l'évolution du marché et de son contexte. Elles suivent en cela la perspective française. En langue anglaise, les deux premières définitions ne décrivent pas un processus de prospective vu que la BI invite à exploiter à l'aide de la technologie, les informations cumulées en interne et que le SW fait plutôt référence à une surveillance passive sans poursuite d'objectifs explicites visant à influencer la décision stratégique. Ce n'est que lorsqu'on parle de SI que l'on décrit une activité qui pourrait influencer la décision stratégique. Si cet outil doit servir de référence pour

apporter une compréhension commune de concepts semblables à des locuteurs de langues différentes, force est de constater que le but est raté.

#### 2.1.1.3.4 Le concept de veille selon la perspective québécoise

Les références au concept de la VS au Québec se trouve dans une loi et dans des définitions produites par l'Office québécois de la langue française. On parle d'abord de veille concurrentielle, comme dans le modèle anglo-saxon. Quelques années plus tard, l'expression "veille stratégique" est utilisée comme un générique qui désigne toute forme de veille, mais en utilisant la définition du CI anglo-saxon.

Bergeron (2000) rapporte les définitions utilisées dans le cadre de la loi d'établissement du Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veille concurrentielle (FPS4), adoptées en 1993-1994 par le Gouvernement du Québec. À la lecture de ces définitions, on constate qu'il est uniquement question de veille concurrentielle de toute nature et qu'elles s'apparentent au concept anglo-saxon de CI des années 1980, rapporté précédemment à la Figure II.4:

*Veille concurrentielle : « ensemble des activités d'identification, d'acquisition, d'analyse et d'évaluation des informations technologiques ou autres à des fins de décisions ou de choix. La veille concurrentielle [...] recouvre à la fois la veille technologique, concurrentielle et commerciale ainsi que d'autres genres de veilles ».*

*Veille technologique : « elle réfère aux acquis scientifiques et techniques (brevets, publications, savoir-faire), aux activités de recherche en cours, aux produits et services (dans leur conception et leur design), aux procédés de fabrication, aux matériaux et filières, aux systèmes d'information ».*

*Veille concurrentielle proprement dite : concernée par les concurrents actuels ou potentiels, leurs produits et leurs procédés.*

*Veille commerciale : « les clients, les marchés, les fournisseurs et le marché du travail ».*

*Autres genres de veille : « concernant, entre autres, l'ensemble des réglementations et normes qui touchent les activités de l'industrie. Elles peuvent comprendre aussi l'évolution des tendances socioéconomiques pouvant affecter l'entreprise » (Bergeron, 2000).*

Il faut attendre 2006 pour que l'Office québécois de la langue française adopte une définition de la VS qui provient de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Comparée aux définitions anglo-saxonne et française, la définition du concept est plutôt

*Ensemble des activités ayant pour objet la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de renseignements utiles à l'entreprise en vue d'un meilleur éclairage pour la prise de décisions stratégiques.*

*Notes*

*Les renseignements recherchés par l'entreprise peuvent notamment porter sur son environnement commercial [veille au marché (marketing intelligence)] et sur ses concurrents [veille à la concurrence (competitive intelligence)].*

*On trouve également l'expression intelligence économique pour rendre cette notion, le terme intelligence étant utilisé en son sens anglais.*

*Termes français : veille stratégique, veille économique*

*Termes anglais : business intelligence, BI (Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006)*

une traduction du CI anglo-saxon. La prospective n'est pas abordée. D'autre part, on semble confondre VS et BI dans le passage du français à l'anglais.

Le concept de la veille au Gouvernement du Québec, sur une dizaine d'années, s'est inspiré de la perspective anglo-saxonne du CI et n'a pas évolué. Le processus est résolument tourné vers l'extérieur et ne fait pas de prospective. De plusieurs veilles spécialisées, on passe à un processus très généraliste. Force est de constater que les travaux français n'ont pas influencé la manière de concevoir la veille et son utilité.

#### *2.1.1.4 Le passage à l'intelligence stratégique*

La collecte d'information a un rôle critique dans l'énoncé de la vision d'entreprise et précède l'élaboration d'une stratégie : vérifier si les faits peuvent soutenir cette vision (Bernhard et Martin, 2003). Pour McGonagle (2012), l'intelligence stratégique est un moyen de fournir une information plus approfondie que celle provenant du CI, et ce, pour un horizon stratégique plus lointain:

*L'intelligence stratégique, c'est le CI supportant la stratégie et qui se distingue de la décision tactique. Cela veut dire fournir un niveau de renseignement supérieur sur la compétition, l'économie et l'environnement politique dans lequel évolue votre firme en ce moment et dans lequel elle évoluera dans le futur [...] utilisé par les gestionnaires expérimentés et le conseil de direction qui font et exécutent l'ensemble de la stratégie de l'entreprise [...] L'horizon temporel d'intérêt typique couvre le passé sur deux, cinq à même dix ans dans le futur. [...] En ce qui concerne le futur, vous cherchez une vision de l'environnement global de votre entreprise : compétitive, réglementaire et politique. Comme avec un radar, vous recherchez les signes de problèmes imminents et les alertes d'opportunités – toujours prêt à prendre les mesures nécessaires.[ Notre traduction] McGonagle (2012).*

Pour Bernhard et Martin (2003), établir une stratégie pour atteindre et maintenir un avantage compétitif est une chose, mais acquérir une intelligence de sa compétition, c'est-à-dire une véritable et profonde compréhension de ses intentions et stratégies, en est une autre :

*La stratégie, en bref, est la théorie par laquelle une firme gagne et maintient un avantage compétitif. Gagner un avantage compétitif, sans une compréhension claire de ce que contre quoi votre entreprise compétitionnera, dans son champ d'expertise - sans renseignement sur les intentions de votre compétition et de ses stratégies - c'est au mieux de la chance et au pire un aller simple vers l'échec [notre traduction] (Bernhard et Martin, 2003).*

Gilad (2011) souligne au contraire que l'intelligence stratégique ne se résume pas à une montagne d'information sur la compétition. Pour lui, c'est plutôt la compréhension des besoins de la clientèle et l'effet de substitution de Porter qui sont de puissants leviers de croissance :

*La vaste majorité des compagnies qui utilise mal le CI le font pour imiter, étalonner, copier, suivre rapidement et faire autrement ce qui semble fonctionner pour la compétition, ou ce qui est en « en vogue » dans une industrie donnée du moment. L'ironie, c'est que celles qui ne suivent pas la compétition font mieux [notre traduction] (Gilad, 2011).*

Le passage à l'intelligence, comme le résumait Balasubramanian (2014); Cohen (2007); et Monino (2013) se réalise quand l'analyse de l'information et la réflexion prospective permettent « *d'anticiper des évolutions et de prendre des décisions en conformité* » (Monino, 2013). Il y a une montée graduelle de l'importance stratégique de la connaissance que détient une organisation via l'effort de synthèse des données

et de l'information qu'elle collecte pour atteindre une forme de sagesse (

Figure II.6). C'est pourquoi Brouard et Larivet (2007) distinguent aussi veille stratégique et intelligence d'entreprise :

*L'expression « veille stratégique » est suggérée pour décrire le processus et l'expression « intelligence de l'entreprise » est suggérée pour décrire le résultat final de ce processus; les expressions anglaises « environmental scanning » et « business intelligence » sont utilisées pour décrire respectivement le processus et le résultat » (Brouard et Larivet, 2007).*

Balasubramanian (2014) ajoute que l'intelligence d'une organisation, ou quotient intellectuel (QI), est lié à son efficience à entremêler l'information, la culture, les connaissances et les stratégies pour demeurer compétitive, ce ne peut être qu'un seul type de processus d'acquisition de renseignements :

*Le QI d'une organisation dépend de son efficience à traiter information, culture, connaissance et stratégie pour demeurer compétitive à travers une excellente capacité d'innovation et d'organisation [...] En un mot, le QI d'une organisation est composé de trois éléments : la veille compétitive, l'intelligence interprétative et la veille stratégique [Notre traduction] (Balasubramanian, 2014).*

D'un point de vue organisationnel, les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent à mettre sur pied un système d'IE qui appuie la stratégie de l'entreprise et facilite l'apprentissage par un retour d'expérience (Lebrument, 2012). L'ensemble des acteurs d'une entreprise doivent concourir à « faciliter la lecture intelligente des relations entre les différents facteurs qui conditionnent l'évolution de l'entreprise dans son environnement, que ces facteurs soient des personnes, certains faits, des technologies, des stratégies, ou encore des savoir-faire déterminés » (Lebrument,

2012). La stratégie a trop longtemps été un processus mécanique et doit devenir une façon de penser par ses utilisateurs (Service, 2006). L'intelligence stratégique doit aussi faire partie de la culture de l'entreprise, car elle ne peut pas être une activité liée à un processus ou une fonction précise ni à une unité administrative alors que le but est de détecter les premiers signes d'un risque ou d'une opportunité émergeant d'une industrie toujours en changement (Gilad, 2011).

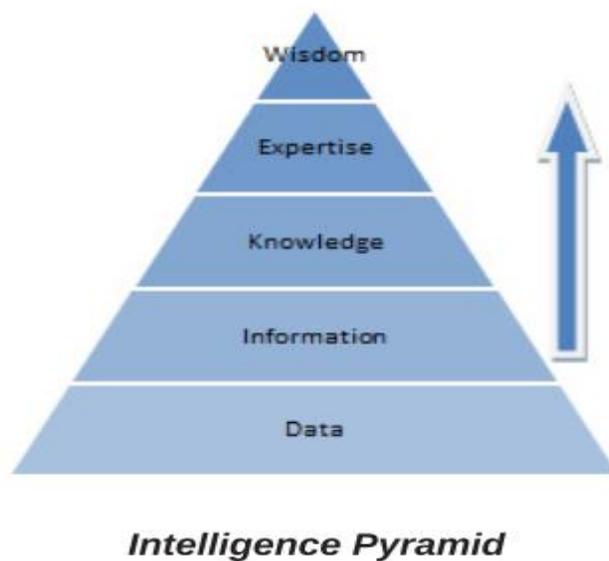


Figure II.6 Pyramide de l'intelligence d'entreprise (Balasubramanian, 2014)

Ainsi, il faut que l'équipe de VS comprenne que l'établissement de la stratégie d'entreprise fait partie de leur mandat et qu'elle doit défier le point de vue de la direction (Fahey, 2007). Elles s'assurent également que l'information se transmet tant horizontalement que verticalement, sans perte de sens et dans un climat de confiance, pour que tous se sentent concernés par les priorités de l'entreprise (Balasubramanian,

2014). C'est un assemblage collectif d'éléments intangibles (connaissances des employés, des gestionnaires, des parties prenantes et des clients), de fabrication de sens, ancrés dans la culture d'entreprise, mais qui demande quand même des connaissances et du jugement de la part des gestionnaires (Liebowitz, 2006; Xu et Kaye, 2009). Le sommet de cette intelligence organisationnelle, la sagesse, ne peut être atteint qu'après plusieurs années d'apprentissages.

Les entreprises avec un haut degré d'intelligence revoient constamment leur stratégie, la modifient quand elles voient qu'elle ne fonctionne pas comme prévu et vont même jusqu'à redéfinir continuellement leur modèle d'affaires (Balasubramanian, 2014), il s'agit d'un processus plutôt dynamique. Comme Bernhard et Martin (2003) le soulignent, beaucoup de gestionnaires, parfois d'entreprises importantes, ne voient pas venir les chocs qui ébranleront leur organisation parce qu'ils croient à tort qu'une stratégie décrit le monde tel qu'il fonctionne et les protège de penser stratégiquement: « *Pour commencer, nous suggérons que l'information représente le revers de la médaille de la stratégie, qu'une stratégie sans information n'est pas une stratégie, c'est deviner* » [notre traduction] (Bernhard et Martin, 2003). Cohen (2013) pourrait ajouter que le service de renseignement d'une organisation a un rôle actif à remplir. Il doit être proactif en recommandant des actions à prendre au dirigeant de l'entreprise :

*L'intelligence va plus loin que le processus d'analyse de l'information. Elle ne fait pas que déterminer les impacts potentiels. Elle fait des recommandations au preneur de décision. Elle peut aussi proposer ou mener à l'action. C'est un processus plus global, plus offensif et plus*

*impliqué dans la prise de décision stratégique que la veille [notre traduction] (Cohen, 2013).*

Le passage à l'intelligence stratégique d'une entreprise repose nécessairement sur la collecte d'information pour élaborer une stratégie. Avoir une maîtrise de l'usage que l'on peut faire de l'information est critique à la création de l'entreprise (Bernhard et Martin, 2003), à son expansion (Lebrument, 2012) et à la continuité des affaires dans le temps (Balasubramanian, 2014; Cohen, 2007; Monino, 2013).

Bernhard et Martin (2003) croient qu'une connaissance intime de la compétition est importante tandis que Gilad (2011) croit au contraire que bien connaître sa clientèle et apporter des solutions innovantes est ce qui fait la différence. Malgré tout, Liebowitz (2006); et Xu et Kaye (2009) considèrent que les véritables pierres d'assise de l'intelligence d'une entreprise sont plutôt intangibles. Elle se déploie à travers sa culture et sa capacité de créer du sens. Il y a, là, une incapacité à formaliser ou à cartographier précisément comment la création de sens s'effectue. L'intelligence d'une entreprise se mesure à sa capacité d'anticiper les besoins de son marché, à apprendre de ses expériences, à être ouvert à l'autocritique et à revoir sa stratégie lorsque nécessaire. Cohen (2013) va encore plus loin, en considérant qu'une équipe de VS doit même proposer des solutions à des problématiques à venir, plutôt que de demeurer un service passif d'analyse des faits actuels.

### 2.1.2 La pratique de la veille

Quelque cinquante années après la crise du pétrole, près de 90% des entreprises formant le Fortune 500 ont un service de CI sans réelle capacité stratégique ni influence sur la haute direction (Gilad, 2011). Elles surveillent de façon détaillée leurs compétiteurs, sans plus. Calof, J. et Wright, S. (2008) rapportent aussi qu'une étude du *Global Intelligence Alliance* souligne que 97% des entreprises répondantes affirmaient ne pas avoir un système d'alerte précoce capable de les avertir en cas de changement dans leur industrie. Bien que ce soit un bon outil de gestion, la VS est insuffisamment connue chez les dirigeants (Brouard et Larivet, 2007). De son côté, Gilad (2011) affirme que les entreprises n'ont souvent pas un tel service parce qu'il est difficile de définir d'avance ce qu'un analyste doit surveiller.

Bien qu'il y ait une forte corrélation entre la performance d'une entreprise et sa capacité à organiser un processus d'écoute de l'environnement, Caron-Fasan et Lesca (2003) avancent que bien des entreprises ne le font pas parce qu'il y a une absence de modèles et de méthodes susceptibles de les aider à le faire. À cela, s'ajoute une étude de Franco et Magrinho (2011) qui conclue que l'adoption de la CI dépend des orientations de deux entités : celle de l'entreprise en termes de politique et de stratégie et celle des politiques publiques en termes d'amélioration du contexte d'affaire pour l'utilisation du CI. Comme le démontrent Ali Köseoglu *et al.* (2016) dans une étude au sein de l'industrie de l'hôtellerie aux États-Unis, les gestionnaires collectent de l'information

d'usage tactique et non stratégique, et ce, en grande partie à cause du fait qu'ils n'ont pas été préparés à une pensée stratégique dans leur formation générale.

Pourtant, on note que le niveau d'utilisation de la veille économique (VÉ) par les PME au niveau de la Communauté européenne est plus élevé dans les secteurs émergents que dans les industries traditionnelles, alors que la taille de l'entreprise influence la nature et la complexité des méthodes utilisées (*Intelligence économique. Un guide pour débutant et praticiens*, 2002). Plus de 40% des entreprises ont une politique concrète, 25% n'ont aucun système formel et 11% ne s'intéressent pas à la question (*Intelligence économique. Un guide pour débutant et praticiens*, 2002). Dans une étude wallonne par exemple, la plupart des PME interrogées révèlent qu'elles n'utilisent pas la VS, mais celles ayant une taille moyenne ou celles orientées vers l'innovation y ont davantage recours (Gretry *et al.*, 2013).

Chez les organisations offrant des services et des produits de veille et d'information génériques, on observe que ces derniers sont peu recherchés et peu rentables. Les PME veulent des services ciblés et précis pour lesquels elles sont prêtes à payer (Bergeron, 2000). D'autre part, des entreprises pratiquent la veille coopérative, qui consiste à coopérer avec ses concurrents dans une activité de veille où les partenaires partagent de l'information avec pour « *objectif d'acquérir une plus grande force concurrentielle sur les marchés* » (Salvetat et Roy, 2007), mais en réalité, elles agrandissent leurs réseaux et elles augmentent leurs connaissances sur leurs concurrents. Cela peut être utile pour des entreprises qui ont une stratégie de partenariats avec la concurrence, mais

inutile pour « *des stratégies d'influence de leur environnement* » (Salvetat et Roy, 2007, p. 159).

Certains gouvernements financent des initiatives sur une longue période, souvent indéterminée, pour aider les PME à collecter de l'information, mais aucune de ces initiatives ne s'autofinance totalement. L'autofinancement peut cependant être un objectif à long terme, comme en Allemagne (Bergeron, 2000). Les formes de ces initiatives sont fort variables. Cela va de l'accès à de l'information de base à des services d'information à plus forte valeur ajoutée (Bergeron, 2000).

Pour les Chinois, ce concept d'origine occidentale est flou, mais les industriels reconnaissent l'importance d'une information adaptée aux besoins de l'entreprise (Chalus-Sauvannet, 2009). La veille est pratiquée de façon informelle avec l'aide de l'Internet et les rencontres interpersonnelles à tout niveau, mais elle demeure peu structurée.

En Allemagne, rapporte Bergeron (2000), il n'y a pas de moyens précis pour encourager des activités de veille en entreprise, mais l'État a une politique du multimédia qui informe sur le rôle que joue l'information dans une économie de la connaissance. Il fait la promotion de son utilisation, du développement de base de données et d'une industrie de l'information scientifique et technique (IST) ou électronique dans le but de développer une masse critique d'expertise, de contenus et

de clients. C'est une approche qui inclut les milieux de la recherche, les industriels et les acteurs gouvernementaux.

Aux États-Unis, toujours selon Bergeron (2000), le gouvernement n'a pas de politique de promotion de la veille en entreprise, mais il a mis en place des moyens d'accès et de diffusion de l'information, tout en ayant, pour ses propres intérêts, des activités de veille et de prospective.

En France, Bergeron (2000) souligne que l'État est très actif dans le domaine de la veille, mais dans un contexte d'intelligence économique. C'est-à-dire une recherche des moyens de maintenir ou d'augmenter la puissance de la France face aux autres États :

*La France est le pays étudié où la réflexion sur l'intelligence économique et la veille a été la plus formelle au niveau national et gouvernemental au cours des années 1990. Cependant, certains organismes publics importants ont des politiques ou des mandats d'intelligence économique, dont les buts, par décret, sont de contribuer à mettre en œuvre une politique de veille technologique, de réaliser des études de prospective sur l'évolution mondiale des sciences et des technologies ainsi que sur les industries qui leur sont liées et leurs impacts sociaux et économiques, de constituer à destination des acteurs de l'économie française des synthèses sur les principaux événements en cours (dans les domaines scientifiques, techniques, technico-industriels) susceptibles d'intéresser leur développement international ou leur innovation technologique (Bergeron, 2000).*

Le Japon, comme le constate aussi Bergeron (2000), maintient sa politique de collecte d'information qui l'a si bien servi depuis l'ère Meiji :

*[...] aucun doute que le gouvernement japonais considère l'information essentielle à l'innovation et au développement économique, scientifique et technologique et qu'il supporte ou met en place des mécanismes pour en assurer la collecte, le traitement et la diffusion (Bergeron, 2000).*

Depuis 1993, le Gouvernement canadien a produit trois types de programmes pour aider les entreprises et les organismes à améliorer leur maîtrise de la veille (Calof, 2017): (1) Création de programmes d'aide à la décision ou à la production de renseignements pour les besoins internes du gouvernement ou pour les entreprises canadiennes; (2) Avec la participation des provinces, mise sur pied de programmes pour améliorer les organisations à améliorer leurs propres capacités de veille; (3) Programmes de partenariat gouvernemental (fédéral, provincial) avec des organisations (entreprises, associations, universités...) pour créer de l'information partageable par le gouvernement et les organisations participantes.

En 1995, le Gouvernement canadien réfléchissait à l'idée d'instaurer un système d'intelligence économique national à l'instar de l'Allemagne qui a, depuis le Moyen-Âge, un tel système qui repose notamment sur son réseau d'expatriés ou celui des États-Unis qui a un système intégré depuis longtemps (Besson et Possin, 1996).

Entretemps, le Gouvernement du Québec n'a aucune politique coordonnée de veille stratégique ou d'intelligence économique avec le secteur privé, ni de pratique prospective (Bergeron, 2000). Bien qu'il lançât un programme en 1994, d'une durée de 5 ans, pour promouvoir le concept de veille concurrentielle en entreprise les performances furent faibles parce qu'on ne tint pas compte des besoins d'affaire des

industriels (Albagli *et al.*, 2005). Il n'en reste pas moins un intérêt réel pour la veille du point de vue tactique. L'importance de la veille semble être mieux comprise au niveau opérationnel qu'au niveau politique au sein du Gouvernement québécois. Un appui politique solide tarde à venir. Il n'y a pas de programmes gouvernementaux de prospective, tels que ceux mis en place au Royaume-Uni ou dans l'Union européenne. La politique de l'autoroute de l'information n'a pas non plus permis de développer une approche intégrée des politiques et de la gestion d'information au Québec (Bergeron, 2000).

Le Gouvernement du Québec offre cependant des services de veille stratégique dans le domaine de la technologie via des centres de recherche (Entreprise Québec):

- Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO);
- Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ);
- Centres collégiaux de transfert de technologie (Réseau Trans-Tech)

En 2018, le Gouvernement du Canada offre des études de marché sur différents thèmes (Canada). Celui du Québec diffuse sur le Web de l'information résultant d'une veille stratégique sur différents thèmes comme l'innovation, le capital de risque, les coopératives (Québec), le tourisme (Tourisme Québec) ou les affaires municipales (Secrétariat à la région métropolitaine). Cependant, ni l'un ni l'autre ne fait la promotion de l'utilisation de la veille dans les entreprises.

On peut retenir que la pratique de la veille est loin d'être généralisée dans les entreprises, malgré des décennies de recherches qui démontrent son utilité. Les services

privés offerts sont de peu d'intérêt parce que l'information offerte est trop générique et que les États ne font souvent pas la promotion de la veille. Certains pays, cependant, investissent d'importants moyens pour collecter et synthétiser des données puis diffuser une information utile au développement de leurs entreprises nationales. Bien qu'il y ait eu certains programmes au Canada et des services au Québec, au tournant de l'an 2000 les deux paliers de gouvernements tardaient à mettre en place un véritable politique de veille stratégique avec le secteur privé, à l'instar d'autres États. En 2017-2018, les deux paliers de gouvernement diffusent plus d'information d'intérêt stratégique pour les entreprises, mais ils ne font toujours pas la promotion active de la veille.

### 2.1.3 Le rôle des dirigeants

Les dirigeants doivent s'assurer de mettre en place des conditions favorables pour la pratique de la veille. Leur rôle dans l'instauration d'une veille stratégique structurée et efficace est donc crucial (Loonam *et al.*, 2014; Maccoby, 2001; Maccoby et Scudder, 2011; Tamboura et Mamlouk, 2009). S'ils n'encouragent pas un tel projet et ne lui donnent pas la visibilité et l'importance qu'il doit avoir, il échouera (CETISME, 2002). Les PME de hautes technologies qui connaissent du succès sont celles dont les dirigeants stimulent et orientent les efforts de veille pour trouver des occasions d'affaires dans un horizon à long terme en plus d'utiliser leurs réseaux d'information (Audet *et al.*, 2003). Même dans les PME exportatrices québécoises, le niveau de sensibilité à l'information des dirigeants et le niveau d'engagement international de

leur entreprise déterminent l'importance de la pratique de la VS (Amabile *et al.*, 2011; Monnoyer - Longe, 2013).

De manière générale, un système de VS peut être informel ou formel, mais il serait plus judicieux de décider du degré de formalisation que doit avoir le système - pour avoir l'appui de la direction – en lien avec les contingences de l'entreprise et d'avoir au moins une personne qui centralise l'information pour donner de la visibilité aux acteurs et à la structure du réseau (Guechtouli, 2014b). Pour réussir un projet de veille, il faut former les employés, bâtir un esprit d'équipe qui implique autant de gens que possible, avoir des canaux de communication adéquats et les outils informatiques adaptés (CETISME, 2002). Des procédures pour assurer de bonnes pratiques, la définition des besoins alignés sur les objectifs et la stratégie de l'organisation sont importantes, mais jamais autant que le partage de l'information et son analyse pour en extraire la connaissance qui y est enfouie (Caron-Fasan et Lesca, 2012; Fuld, 1999; Montserrat *et al.*, 2013).

Les auteurs consultés s'accordent pour dire que les dirigeants d'entreprise doivent mettre en place les conditions favorables pour qu'un système de veille soit efficace. La formalisation du système peut être plus ou moins importante selon l'entreprise, mais il doit impliquer autant de gens que possible. Un élément est cependant primordial selon tous les auteurs : l'information doit être partagée pour que sa valeur stratégique puisse émerger.

#### 2.1.4 La définition retenue

Dans le cadre de ce mémoire, la définition de la VS utilisée empruntera au modèle défini par les chercheurs français. Cette définition est choisie parce qu'elle fait de la VS un processus à part entière avec un processus et des objectifs propres et non une simple catégorie d'information que l'on collecte selon un processus spécialisé.

#### **Définition**

La veille stratégique est un processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information de nature prospective pour supporter les décisions stratégiques de l'entreprise en lui procurant des renseignements de haut niveau sur l'évolution de l'environnement économique, concurrentiel, commercial, technologique, social, culturel et politique selon un horizon de 5 à 20 ans. Les informations collectées « ne sont pas volontairement émises par quelqu'un » (Lesca, Humbert et Castagnos, 2000) et sont du domaine public. Ces renseignements obtenus sont utilisés par la haute direction pour déterminer puis exécuter la stratégie de l'entreprise.

Le veilleur demeure à l'écoute de l'environnement pour déceler les signaux faibles qui confirment ou infirment le bien-fondé de la stratégie choisie pour l'adapter aux réalités rencontrées. Il détermine les problèmes éventuels pouvant nuire à la stratégie ou il découvre des opportunités pour lesquelles il sera possible d'intervenir en temps opportun.

## 2.2 Processus et outils de la veille stratégique

Cette section aborde en six étapes le processus et les outils de la veille stratégique. La première s'intéresse au contexte organisationnel dans lequel se réalise la veille, suivie par une description du cycle du processus de veille selon différents chercheurs. Viennent ensuite les étapes qui composent le cycle lui-même, soit la planification, la collecte, l'analyse et la communication.

### 2.2.1 Contexte organisationnel de la veille stratégique

La VS est une pratique sociale qui dépend de l'interdépendance des agents confrontés au défi de donner un sens dans leur ordre social en trois temps : le passé ( en prenant du recul pour comprendre les causes d'évènements et apprendre des erreurs passées), le présent (en anticipant et en émettant des hypothèses d'un futur plausible) et le futur ( en donnant sens au futur à travers une exploration créative et une reconfiguration des sources de potentialité des ressources futures et de leurs conséquences) (Sarpong et O' Regan, 2014). Bien que la veille soit multidisciplinaire, ce n'est pas un service de recherche de marché ou un service d'information, mais plutôt la première ligne de défense contre les menaces (Bernhard et Martin, 2003).

Réaliser une VS requiert d'abord que l'entreprise développe une culture et des processus organisationnels propres à cette activité (Appiah et Sarpong, 2015; Bernhard et Martin, 2003, p. 13). Elle doit l'intégrer à sa gestion pour aider les décideurs à mettre

en place leur stratégie, rendre l'entreprise plus adaptée à son environnement pour renforcer son avantage compétitif (Alnoukari *et al.*, 2016).

Selon Appiah et Sarpong (2015), il faut que la veille fasse même partie du système décisionnel de l'entreprise :

*Cultiver la veille stratégique implique l'intégration de la veille dans les décisions organisationnelles et requiert que les organisations portent attention à la compréhension de la logique, des routines organisationnelles et des facteurs contextuels actifs quand ces routines sont exécutées [notre traduction] (Appiah et Sarpong, 2015).*

Une culture d'innovation en lien avec les activités de veille stratégique devient alors un moyen puissant d'aide à la décision (Habhab–Rave, 2007). Xu et Kaye (2010) considèrent l'intelligence stratégique comme une ressource organisationnelle distincte et utile à la prise de décision.

Selon Blanco (2008), réaliser une démarche consciente de VS contribue aussi à fiabiliser et optimiser les démarches d'émergence de l'innovation. En prêtant une attention particulière à quelques savoir-faire et comportements managériaux, on prend conscience des pratiques inconscientes qui sont enfouies dans chacun des participants. On peut alors les partager et en tirer profit en prêtant une plus grande attention à la rationalité procédurale des démarches que d'essayer de conceptualiser l'innovation parfaite. D'une manière plus méthodologique, pour Hermel (2010), il y a cinq facteurs de succès dans la mise en place d'un système de veille dans une entreprise : (1) la réalisation d'un audit de l'existant; (2) la définition d'objectifs clairs et précis associés

à la stratégie de l'entreprise; (3) l'appel à des spécialistes pour tous les domaines où l'entreprise n'a pas encore acquis une compétence suffisante; (4) la mise au point d'un système de contrôle et de pilotage de la veille; (5) la mise en place d'un plan de promotion interne des objectifs de la veille, de sensibilisation et de formation, adapté aux différents individus concernés.

Les auteurs sont unanimes, la VS doit faire partie de la culture, des habitudes régulières d'une organisation, notamment au niveau décisionnel. Bernhard et Martin (2003) ainsi qu'Hermel (2010) en parlent comme un exercice multidisciplinaire, mais est-ce que l'atteinte d'une réelle multidisciplinarité est possible dans des PME ? En effet, ces dernières sont très souvent de petite taille, leur diversité et dotation en talents sont plutôt limitées et l'acquisition de spécialistes externes est restreinte par des ressources financières modestes. Il est fort probable aussi que les PME ne formalisent pas beaucoup leur processus de veille faute de temps et de ressources. Il reviendrait alors aux dirigeants d'avoir cette discipline personnelle de stimuler cette culture de la veille.

### 2.2.2 Le cycle de la veille stratégique

Un cycle de la veille s'effectue en quatre ou cinq temps, selon différents auteurs, mais c'est celui à quatre temps qui est le plus largement accepté par les professionnels de la veille selon de Abreu et de Castro (2010). Dans un cycle à quatre temps, illustré par la Figure II.7, on trouve la planification et le ciblage, la collecte des données, l'analyse des données et la communication des résultats.

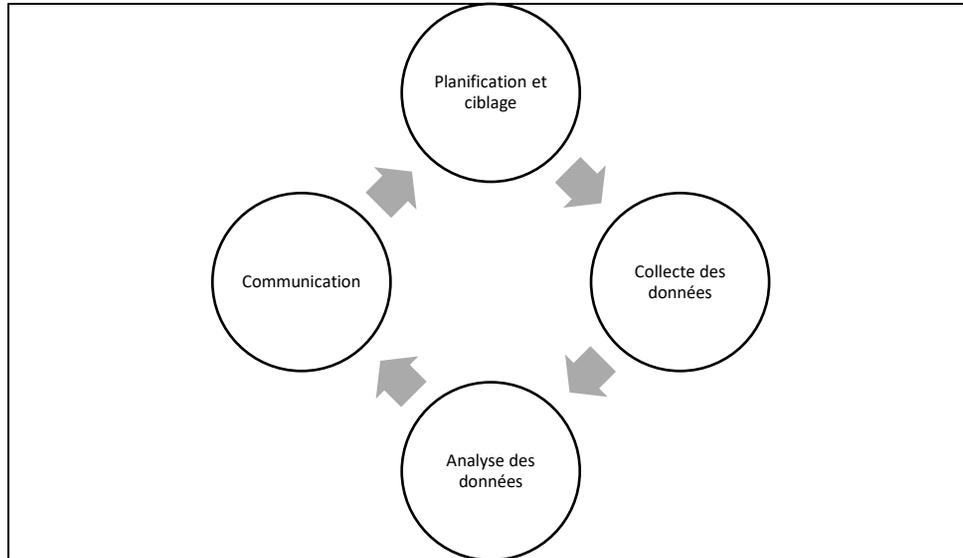


Figure II.7 Processus de veille en quatre temps (Colas, 2004; du Toit, 2007; Gretry et al., 2013)

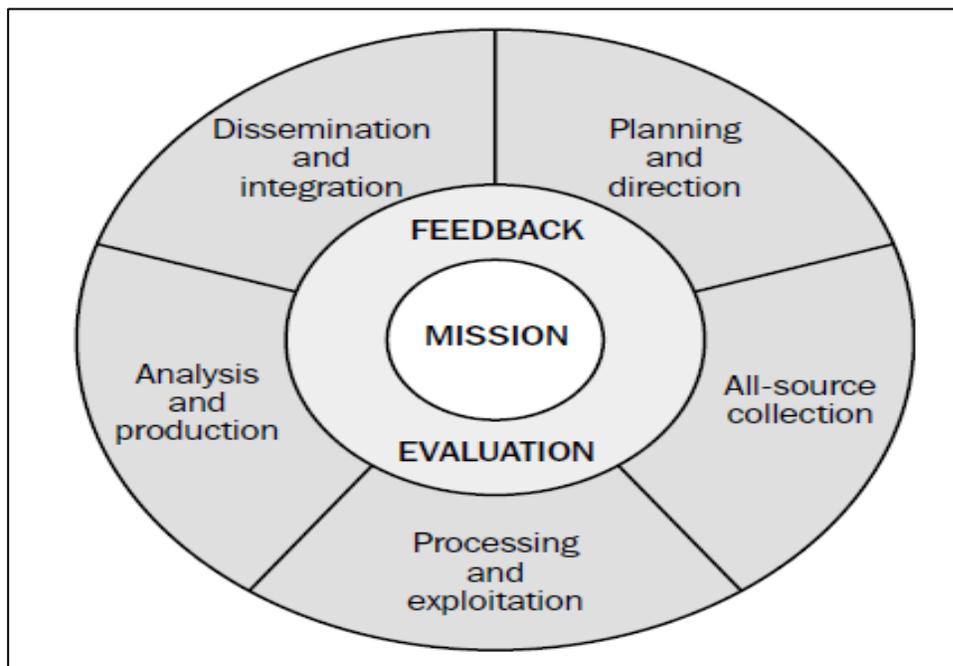


Figure II.8 Processus de veille en cinq temps (Bernhard et Martin, 2003; de

Dans un cycle à cinq temps, décrit par la Figure II.8, on intercale un processus de traitement des données entre la phase de collecte et celle d'analyse. Le but est de les nettoyer avant de les utiliser pour réaliser l'analyse.

Un cycle de veille ne commence pas nécessairement par la détermination des besoins. Dans le cadre d'une recherche formelle, ce serait le point de départ, mais lorsque l'on a un bas niveau de connaissance de ce que l'on recherche le cycle commence à l'étape de la collecte des données. Dans le cas d'une recherche informelle, une phase de validation de l'information devrait être ajoutée au cycle de veille selon de Abreu et de Castro (2010).

de Abreu et de Castro (2010) classent le mode de veille utilisé, comme le décrit le Tableau II-2, en deux dimensions : la connaissance de ce qui est recherché et la connaissance de comment trouver l'information qui est recherchée. Selon le niveau de connaissance que l'on a dans chacune des dimensions, le degré de formalisation de la recherche sera plus ou moins élevé. Lorsque le niveau des deux dimensions est bas, il faut accepter une recherche faite de tâtonnement et d'errance, jusqu'à ce que les veilleurs aient une meilleure compréhension de leur sujet et des moyens de trouver des données pertinentes.

Tableau II-2 Mode de veille utilisé [notre traduction du tableau de de Abreu et de Castro (2010)]

Dimensions		Niveau de connaissance de ce que l'on recherche	
		Basse	Élevé
Niveau de connaissance de comment trouver l'information qui est recherchée	Basse	Visionnement non dirigé	Recherche informelle
	Élevé	Visionnement dirigé	Recherche formelle

Pour les auteurs, le cycle de veille se réalise donc en quatre ou cinq temps. La phase de traitement des données du cycle à cinq temps semble être un détail comparé aux éléments essentiels du cycle. Lors de la collecte, il serait conséquent d'avoir déjà prévu un format d'enregistrement des données, indépendamment de leurs sources, pour qu'il soit aisé de les comparer lors de l'analyse. À l'étape de l'analyse, le veilleur peut conserver ou rejeter les données selon le degré de pertinence à son étude. Rejeter des données avant la phase d'analyse, hors contexte, risque peut-être de fausser les résultats.

Finalement, il faut souligner la reconnaissance de de Abreu et de Castro (2010) que dans certaines circonstances une recherche formelle n'est pas toujours possible, surtout lorsque l'on aborde un sujet inconnu. Il serait donc intéressant de constater si les PME utilisent cette approche en pareille circonstance ou si elles conservent le cycle formel de recherche en commençant par la planification.

### 2.2.3 Planification et ciblage

La planification structure les efforts d'une direction d'entreprise pour établir ses besoins d'informations stratégiques, les prioriser puis encadrer le personnel dans les futures étapes. Elle doit être adaptée aux besoins et aux moyens de l'entreprise. Le ciblage délimite plus précisément le champ d'observation, identifie les parties prenantes qui bénéficieront de l'information et priorise les sujets d'intérêts.

#### 2.2.3.1 *La planification*

Lors de la planification, la direction doit déterminer quel aspect de l'entreprise pouvant créer de la valeur et qui devrait être amélioré (activité ou processus) (Colas, 2004; Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010). Trois thèmes majeurs peuvent se dégager de cette recension : les décisions et actions stratégiques, les alertes, le profilage des concurrents (Herring, 1999). Pour du Toit (2007), il revient au responsable de la veille stratégique de réaliser cette phase avec les gestionnaires pour les aider à articuler leurs besoins et à déterminer un ordre de priorité. Il n'empêche pas moins qu'élargir le bassin des participants à la planification des besoins d'information de l'entreprise au-delà des seuls gestionnaires pourrait être enrichissant même en utilisant cette approche. Par

exemple, selon leur profil et leurs expériences internationales, les besoins d'information des PME exportatrices varient substantiellement (Chtourou, 2006):

- pour les PME opportunistes : les besoins d'information sont faibles et l'écart la séparant de l'accès à ces mêmes informations reste réduit;
- pour les PME en transition : les besoins en information augmentent rapidement lors du passage dans le processus d'internationalisation. L'accès à ces informations sur l'étranger s'accroît à un rythme inférieur à celui de l'évolution des besoins. L'écart entre les besoins et l'accès se creuse et contraint le développement international;
- quant aux PME à un stade d'engagement avancé dans le processus de développement international: les besoins en information régressent tandis que l'accès s'améliore progressivement. L'écart entre les besoins et l'accès diminue.

Si l'on utilise la gestion de projet comme approche de planification, il faut définir ce projet, ses contraintes (temps, argent, légal, organisationnel, compétitif), mettre en œuvre les tâches d'analyse (identifier les compétiteurs d'importance et les facteurs critiques de succès, la gestion de l'information) et enfin, formuler des recommandations. Cette approche rend la gestion d'un projet de veille plus facile parce qu'il est plus focalisé sur les objectifs, rend la collecte de données plus efficace et par extension apporte une information utile et moins chère à l'unité. Elle permet l'intégration des résultats plus rapidement dans la formulation de la stratégie et peut faciliter l'instauration d'un système de veille plus permanent (Prescott et Smith, 1987).

Dans le chapitre 2.2.1 portant sur le contexte organisationnel de la veille stratégique, Bernhard et Martin (2003) ainsi qu'Hermel (2010) soulignaient la multidisciplinarité

de la démarche. Ce n'est pas toujours ce qu'on retrouve à l'étape de la planification pour bien des auteurs. Pour eux, les planificateurs sont (1) les gestionnaires; (2) les gestionnaires et le responsable de la VS; (3) les gestionnaires, le responsable de la VS et d'autres participants. Dans les deux premières options, la multidisciplinarité est absente et peut-être sa présence serait-elle la plus intéressante pour rendre les étapes subséquentes plus efficaces.

D'autre part, Chtourou (2006) affirme que le besoin d'information varie selon le degré de maturité d'une entreprise qui a des activités internationales. Pour celles qui sont en transition, le besoin d'information est plus important que ce qui est accessible. Ce n'est que plus tard qu'une meilleure adéquation s'installe entre besoins et accès, et ce, à la phase d'engagement avancé. Une planification de la veille en utilisant l'approche de la gestion de projet, proposée par Prescott et Smith (1987), pourrait peut-être réduire la durée de la phase de transition. En identifiant et en planifiant longtemps d'avance ses besoins futurs, les besoins d'informations en période de transition seraient probablement plus faciles à combler.

#### *2.2.3.2 Le ciblage*

Pour Kriaa Medhaffer et Lesca (2010), une entreprise ne peut, quelle que soit sa taille, couvrir tous les champs possibles, et il lui faut donc délimiter son champ d'observation. Même si la cible peut être considérée comme statique, elle peut évoluer selon les besoins mis de l'avant par la direction de l'entreprise et les événements qui pourraient apporter des surprises stratégiques.

Durant cette phase, il faut faire quelques préparations, selon Kriaa Medhaffer et Lesca (2010):

1. Dresser une liste hiérarchique des cibles selon des critères décidés par les participants (et la direction) à la traque d'information. La hiérarchisation permet de donner un ordre de priorité, de limiter le volume d'information collectée et de définir les besoins d'information en déterminant les sources de signaux faibles.
2. Établir une liste des thèmes liés à une activité ou des caractéristiques qui circonscriront encore mieux la recherche.
3. Déterminer les sources d'information.

Une approche plus structurante serait celle d'utiliser l'hexamètre Quintilien : QQQQCP (voir Tableau II-3). Quintilien, un rhéteur romain de l'Antiquité, structurait ses textes en six questions fondamentales : Qui? Quoi? Où? Quand? Comment? et Pourquoi? (Bernhard et Martin, 2003; Colas, 2004).

Tableau II-3 Plan de recherche d'information (Colas, 2004)

PLAN DE RECHERCHE D'INFORMATIONS	
Quoi?	Quelles informations collecter?
Qui?	Qui les détient (externe) Qui les recherche (interne)
Où?	Où se trouvent les informations?
Quand?	Quand peut-on y accéder?

Comment?	Comment : méthode de recherche appropriée.
Pourquoi?	À quelle requête figurant dans le plan de renseignement cette recherche correspond-elle?

Pour du Toit (2007), il est important que le responsable de la veille identifie les parties prenantes qui utiliseront les renseignements résultant d'un cycle de VS et leurs motivations : « *dans quel but utiliseront-elles ces renseignements, pourquoi c'est nécessaire et comment ces renseignements seront utilisés* [Notre traduction] ». Le but est de bien coordonner et clarifier les besoins avec les efforts.

Ensuite, il faut identifier et prioriser les sujets d'intérêt et les questions d'intérêt clé que l'on identifie, en anglais, par *Key Intelligence Topics* (KIT) ou par *Key Intelligence Questions* (KIQ). Les KIT se présentent selon quatre grandes catégories, soit les KIT d'ordre décisionnel, ceux portant sur les joueurs clés, ceux concernant les alertes et finalement ceux traitant du contre-espionnage (Bernhard et Martin, 2003; Fleisher et Wright, 2009; Herring, 1999). Les KIT/KIQ concernant les alertes sont les plus importantes. Ils font partie du système stratégique d'alerte précoce ou *Strategic Early warning Systems* (SEWS) (Bernhard et Martin, 2003) ou du *Weak Signals Capture*

*System (WSCS)* (de Abreu et de Castro, 2010). Ils ont pour but d'éviter des surprises, d'identifier des menaces et des opportunités d'affaires plus tôt que les autres.

En plus des KIT et des KIQ, d'autres acronymes sont utilisés par les auteurs anglo-saxons pour exprimer des idées semblables. Comme le rapporte du Toit (2007), le KIQ peut aussi porter le nom de *Key Intelligence Indicator* ou de *Key Intelligence Tasking*. Le Tableau II-4 en répertorie quatre. Il en existe probablement d'autres, mais les KIT et KIQ seront ceux en usage dans ce mémoire. Il faut aussi souligner la difficulté qu'ont les auteurs francophones à en traduire le sens en français et à les distinguer.

Tableau II-4 Acronymes(anglais) en usage pour identifier les renseignements clés requis

Nom	Abréviation	Description
Key intelligence topic	KIT	Traduit des besoins décisionnels clés en sujets exploitables par l'équipe de veille, selon un processus continu de renseignement (Bernhard et Martin, 2003; Herring, 1999).
Key intelligence needs	KIN	Traduction de la vision, de la mission et des objectifs stratégiques d'entreprise en besoins d'information clé et déclinés en sujets passant du général au particulier. (du Toit, 2007)

Nom	Abréviation	Description
National intelligence topic	NIT	Pour un gouvernement, identification des besoins en renseignements nationaux. Équivalent au KIT. (Herring, 1999)
Key intelligence question Key intelligence indicator Key intelligence tasking	KIQ	Pour du Toit (2007), il s'agit de questions distinctes qui raffinent la recherche et l'analyse à faire pour répondre aux KIN.

Les auteurs consultés sur le ciblage soulignent l'importance de la préparation et de la planification de la collecte d'information pour que la veille soit réalisée de façon efficace. Ils ne se contredisent pas sur ce qui doit être fait, mais ils sont plutôt complémentaires. Ainsi, tout en abordant des éléments identiques, Colas (2004) propose un plan de recherche plus structuré et plus complet, avec l'utilisation de l'hexamètre Quintillien, que celui de Kriaa Medhaffer et Lesca (2010). Quant aux distinctions à faire entre KIT/KIN/KIQ de Bernhard et Martin (2003); Fleisher et Wright (2009); Herring (1999) et du Toit (2007), on peut retenir que KIT et KIN sont

très semblables en ce qu'ils cherchent à traduire des besoins d'informations stratégiques en sujets de recherche. Ils sont une forme de question principale qui amorce le processus de recherche. Les KIQ représentent un ensemble de questions secondaires importantes qui apportent nuances et compléments d'information à la question principale. À terme, ils aident à brosser un portrait complet de la situation et alimenter la décision stratégique.

#### 2.2.4 Collecte des données

Les sources de données peuvent être formelles ou informelles, internes ou externes (Anderbjörk et Martell, 2015) telles que résumées par Craig (2008) au Tableau II-5. Les données formelles proviennent de publications et de bases de données qui sont facilement accessibles (Craig, 2008; Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010).

Les informations informelles sont considérées comme plus riches parce qu'elles proviennent du terrain (clients, concurrents, fournisseurs, distributeurs, colloques, salon professionnel, experts). Les foires commerciales, par exemple, sont importantes à visiter parce que de nombreuses parties prenantes et des experts d'une même industrie sont présents. Ils peuvent donner leurs impressions sur les nouveautés d'une entreprise et dire si de véritables innovations ont été présentées (Calof, 2016; Comai et Tena, 2007). Dans le même ordre d'idée, dans le modèle de la gestion des connaissances que Nonaka et Takeuchi (1995) proposent, on considère que les connaissances informelles, tout comme les signaux faibles potentiels, peuvent être transférées d'une personne à

l'autre par la socialisation, via les interactions avec les clients, les fournisseurs et les gens à l'interne (Kaivo-Oja, 2012).

Comme la VS implique tous les employés, chacun peut avoir une contribution à faire sous forme de rapport d'activité lors d'un voyage d'affaires ou de vente, d'échanges à travers un forum électronique interne ou d'échanges organisés par l'entreprise (Seely Brown, 2004; Xu et Kaye, 2009). Pour les individus mandatés pour collecter de l'information informelle sur le terrain, il serait utile qu'ils remplissent des fiches qui résument ce qu'ils trouvent. Kriaa Medhaffer et Lesca (2010) indiquent que cette fiche devrait contenir les champs suivants : Date, Nom de l'individu, Domaine, Interprétation, Destination, Usage possible (utile à quoi) auxquels un dernier champ, l'information (vue, entendue, lue) rapportée, devrait être ajouté. En même temps, puisque cette activité est collective et volontaire, il faut être conscient qu'il peut y avoir des périodes où le personnel sera moins motivé. Il faudra donc un animateur, proche de la direction générale pour insuffler l'énergie nécessaire à cette activité (Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010).

Tableau II-5 Types (non exhaustifs) de documents de sources ouvertes que l'on peut trouver (Craig, 2008)

	Internal (channels and sources)	External (channels and sources)
Human sources providing data that can be archived in various public media	Boundary spanners (public affairs, public relations) Customers Customer service data Employees Managers Marketing researchers Networks (professional, social) Sales associates	Academics Competitors Consultants/experts Customers Government officials Interest groups Media members Policy developers Suppliers
Documents and captured media	Building diagrams Business plans CRM databases/reports Databases Information resource library Intranet (text, A&V) Photographs Policies Product catalogs Reports/statistics (market share, sales, trends)	Advertisements Blogs/wikis Broadcasts (TV, radio) Company home pages Government publications Images/maps (e.g. satellite) Marketing communications Patents/legal filings Product brochures/catalogs Reports Statistics (e.g. demographics)
Mixed channels providing data that can be archived in various public media	Observations Meetings Site visits	Seminars Site visits Trade events

Pour la collecte informatisée de l'information sur le Web, des entreprises (Iscope ; KB Crawl SAS ; Sindup) offrent des solutions logicielles pour l'automatiser. Elles offrent de réaliser une veille sur l'ensemble du Web, alors que d'autres, comme Sysomos ou Digimind, se spécialisent dans les médias sociaux.

C'est durant cette collecte qu'il peut valoir la peine de noter les évènements ou tendances qui sont en périphérie de la zone d'expertise d'une entreprise, car ils peuvent être des signaux faibles potentiels d'évènements futurs qui pourraient toucher le cœur de métier de l'entreprise.

Il est impératif par la suite de classer, selon un certain ordre, l'information collectée. On peut s'aider en développant une taxonomie qui représente l'environnement d'affaires de l'entreprise en se basant sur les KIT (Anderbjörk et Martell, 2015). Il y a ensuite, comme le rapporte Craig (2008), plusieurs techniques pour organiser cette information pour l'employer ultérieurement. Il y a « *l'analyse des liens Web, la webométrie, des méthodes de balayage, la cartographie des sources, l'extraction de texte, la réalisation d'une ontologie, l'analyse de blogues, la scientométrie et une variété d'analyses des brevets et des méthodes de reconnaissance des schémas* [notre traduction] » (Craig, 2008).

Par ailleurs, il semble y avoir consensus sur l'idée qu'il y a une grande diversité de sources de données, mais que les plus significatives sont issues des rencontres personnelles faites lors d'évènements réunissant des professionnels d'une même industrie. Pourtant, on souligne bien que la concurrence pourrait survenir d'une industrie autre que la sienne. Il faut donc concilier deux trajectoires différentes : suivre la harde ou s'en distancer pour trouver des idées véritablement innovantes. Il y a aussi la difficulté d'identifier la ou les industries d'où pourrait survenir une nouvelle concurrence. Si l'équipe de veille n'est pas assez ouverte d'esprit pour poster des moyens de surveillance adéquats, l'entreprise pourrait rapidement être subitement emportée par une vague de changement imprévue. L'exemple de Sony qui s'est vue subitement prendre un marché de la musique portable qu'elle dominait depuis des

décades par Apple, un joueur qui jusque-là fabriquait des ordinateurs, est plutôt édifiant.

### 2.2.5 Analyse

L'analyse est une tâche intellectuelle d'interprétation de signes. Elle prend racine dans l'inconscient de l'analyste et se réalise à l'aide de différentes méthodes. En premier lieu, cette section abordera les capacités d'interprétation de l'information des individus et leurs impacts sur les résultats de l'analyse. Dans le même ordre d'idée suivra une sous-section sur les biais intellectuels.

Par la suite, des méthodes de travail d'analyse seront discutées. Ces méthodes portent sur la validation de l'information, l'identification des signaux faibles, leur ciblage et les approches pour les analyser.

#### *2.2.5.1 Les capacités d'interprétation de l'information*

Callot (2006), qui étudie les conditions qui conduisent à une intelligence économique d'entreprise, rapporte dans sa revue de littérature que les signaux perçus de l'environnement sont intimement liés à la stratégie d'une entreprise. Cette phase d'identification est faite en fonction du potentiel de l'entreprise et des préférences de ceux qui la dirigent. Lors de la phase d'interprétation des mêmes signaux, les préférences ou les biais cognitifs du décideur peuvent aussi altérer les tentatives d'objectivité.

Pour leur part, Barr *et al.* (1992) observent que des entreprises avec des gestionnaires d'expériences comparables sont capables de rapidement se transformer au gré des changements de leur environnement d'affaires, mais d'autres non. La raison serait liée au modèle mental qu'entretiennent les individus pour comprendre leur environnement. Ce modèle facilite l'encodage de l'information en portant l'attention sur un nombre limité de stimuli, mais ce faisant un gestionnaire pourrait aussi passer à côté d'évènements significatifs importants. Pour Laroche et Nioche (2015) l'une des clés du processus stratégique provient aussi de la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes. En plus des biais cognitifs, ils évoquent les cartes cognitives qui guident le raisonnement d'un individu et qui tendent à être autoréalisantes. Ces dernières confirment donc la perception du monde de cet individu. Plusieurs individus mettant en commun leurs cartes produisent un système cognitif commun qui règle l'action dans une organisation, dont la manière d'aborder les questions stratégiques.

Quant à Alloing et Moinet (2017), ils soutiennent que les signaux faibles n'existent pas en soi. Le veilleur est plutôt devant des signes auxquels ils donnent un sens subjectif d'évènement à venir. Puisque l'entreprise agit dans le sens donné à ces signes, ils deviennent une prédiction qui s'autoréalise. L'interprétation à leur donner revient alors à bien gérer l'intuition des membres de la cellule de veille, à trouver un consensus entre les différentes subjectivités pour obtenir un résultat qui va soutenir la prise de décision.

Pour Caron-Fasan et Lesca (2003), la VS est une activité de création collective de tendances à partir d'informations anticipatives qui sont, pour de nombreux dirigeants,

abstraites et imprécises. Si les informations sont claires, leur analyse permettra de prendre une décision, mais dans le cas contraire il sera nécessaire de reprendre le cycle de veille depuis le début. C'est toutefois le surplus d'informations et leur interprétation qui est le problème majeur des PME. Pour solutionner le problème de l'interprétation, Sébastien (2005) démontre qu'il est bénéfique qu'un conflit ouvert d'interprétation fasse partie du processus. Il permet aux membres d'une équipe de veille d'exprimer rapidement leurs divergences afin d'accéder plus vite à un consensus. D'autre part, en temps de crise, Weick (1988) montre qu'arriver à donner un sens à l'information est un exercice beaucoup plus difficile qu'en temps normal parce que les actions à prendre pour comprendre une crise vont souvent l'amplifier. C'est un dilemme quand on considère que les gens ont établi les contraintes environnementales dans lesquelles ils doivent agir. L'engagement, la capacité et les attentes des gens affectent la fabrication de sens durant la crise ainsi que son importance.

Caron-Fasan (2001) retient que l'interprétation d'un signe n'est pas objective, mais qu'il s'agit plutôt d'un exercice subjectif d'interprétation de l'environnement. C'est un processus propre à chaque individu et qui dépend de nombreux paramètres inhérents à sa personnalité, son humeur, ses intentions, son projet, sa conception de l'environnement, sa mémoire, ses expériences précédentes, ses connaissances, mais aussi par rapport à ses différentes hypothèses ou interrogations (Caron-Fasan, 2001). Ainsi, Balasubramanian (2014) abonde dans le même sens en faisant de l'interprétation une expérience individuelle basée sur l'expertise et la connaissance, alors que

Hoorebeke (2008) va plus loin en ajoutant que des intérêts personnels s'introduisent souvent dans le cadre organisationnel. Ces intérêts complexifient donc la gestion pour aboutir à une décision commune, surtout lorsqu'ils revêtent un caractère émotionnel. Ces émotions font partie du processus de prise de décision, mais elles peuvent la contaminer en la rendant irrationnelle.

Sur les capacités d'interprétation de l'information, les auteurs naviguent entre deux grandes tendances : le gestionnaire versus le groupe de travail capable de donner du sens à l'information pour prendre une décision; rationalité versus irrationalité pour guider le raisonnement.

Quoiqu'il tente de se donner une image de rationalité, un gestionnaire, comme tout autre individu, vit des émotions qui pourraient le porter à faire des choix irrationnels. Même bien intentionnés, les auteurs soulignent qu'inconsciemment les gestionnaires influencent la manière d'aborder la veille et ses résultats. Dans un travail de groupe, l'émotivité de chaque individu a aussi un effet sur la manière d'interpréter les données et d'entacher les résultats de l'analyse.

Dans tous les cas, atteindre une pure objectivité est illusoire parce que l'être humain tend instinctivement à chercher les signes qui confirment sa vision du monde. Bien gérée, par la voie du consensus, la pluralité des points de vue, une équipe peut arriver tout de même à une certaine objectivité. Malgré tout, si l'analyse qui en découle va à l'encontre de la vision du monde du gestionnaire, elle risque d'être repoussée. Ce seront

deux visions du monde qui s'affronteront: la rationalité du gestionnaire versus celle du groupe de travail. L'une des deux visions va donc devoir prévaloir.

#### *2.2.5.2 Le danger des biais intellectuels*

Même s'il y a de nombreuses techniques pour réaliser une analyse, des entreprises continuent de prendre de mauvaises décisions pour des raisons de biais intellectuels (Fleisher et Wright, 2009). Le danger pour les analystes est d'être, souvent inconsciemment, victimes de biais intellectuels qu'ils entretiennent. Ces biais peuvent fausser les résultats d'une analyse et les empêcher de regarder plus loin. L'une des principales raisons de ces biais est l'urgence humaine de vouloir trouver de l'ordre dans un ensemble de données ambiguës. Ainsi, et selon Day et Schoemaker (2004); (Fleisher et Wright, 2009), cinq biais sont possibles : (1) l'existence d'un filtre mental, à travers lequel un individu ne choisit que les signaux faibles qui confirment sa vision du monde tout en ignorant ceux qui la contredisent; (2) une confiance aveugle d'un individu en son propre jugement en dépit de l'abondance de signaux contraires; (3) la tendance à réfuter des évidences parce que l'individu est fermé à d'autres possibilités; (4) l'aversion à l'ambiguïté et la tendance à préférer une seule vérité ou vision du monde; (5) la pensée unique qui permet à chacun de se sentir membre d'une majorité qui voit le monde de la même manière, mais qui manque au niveau du groupe d'une vision critique pour regarder ce qui se passe ailleurs.

Lors de la réception d'une nouvelle, Sell (2015) affirme que souvent les analystes, faute de prendre du temps, la rapportent telle quelle se présente plutôt que de l'analyser, d'en

mesurer les impacts et de lui donner du sens. En se donnant plus de temps, les analystes pourraient donner plus de sens aux données qu'ils recueillent et à bien d'autres aspects analytiques du métier. Pour gagner une meilleure perspective d'analyse, les analystes devraient se poser trois questions à la réception d'une nouvelle : Quoi? (Quoi, Quand, Qui, Où) pour identifier les faits; Alors quoi? pour tenter d'expliquer le sens profond de l'évènement; Et maintenant quoi? pour offrir des recommandations pertinentes (Sell, 2015).

Fleisher et Wright (2009) relèvent qu'il y a quatre niveaux d'échecs qui peuvent nuire à une analyse : (1) le niveau individuel : un analyste avec différentes difficultés intellectuelles ou cognitives qui l'empêchent de réaliser une analyse; (2) le niveau de la tâche : une difficulté à réaliser une tâche d'analyse de façon satisfaisante par manque de données, de liens avec la prise de décision et autres; (3) le niveau organisationnel interne : les décideurs ne comprennent pas ou n'apprécient pas l'analyse, manque de ressources pour réaliser une analyse, manque de temps et de confiance ou d'autres raisons; (4) le niveau de l'environnement externe : l'environnement est complexe, accumulation de facteurs compétitifs, trop de données, globalisation, etc.

Dans cette section de la revue de la littérature, les auteurs soulignent ainsi combien le facteur humain peut influencer le résultat d'une analyse. Pourtant, ce ne sont pas les sources d'informations et les outils d'analyse qui manquent. Dans le contexte d'une PME, il serait ainsi intéressant de savoir si les dirigeants sont conscients des biais intellectuels et des autres obstacles pouvant empêcher leur faculté d'analyse et

d'interprétation de leur environnement et d'explorer comment ils s'y prennent pour les contrer. La masse d'information à analyser, l'inexpérience et le peu de ressources dédiées à la veille doivent en conduire plusieurs à prendre des raccourcis intellectuels qui peuvent mettre à risque la survie de l'entreprise.

#### *2.2.5.3 La validation*

La validation de l'information se réalise en deux étapes selon Colas (2004). La première est de lui accoler deux attributs : selon « l'importance apparente du contenu (A= important; B=utile; C= utile à l'occasion; D= sans doute inutile) et la qualification de la source (1=digne de foi; 2=sérieuse; 3= peu sûre; 4 = sujette à caution ou subjectives) » (Colas, 2004). La seconde est de la recouper avec trois sources indépendantes et distinctes.

De leur côté, Kriaa Medhaffer et Lesca (2010), parlent d'une sélection de l'information basée sur l'intérêt de ses utilisateurs potentiels. On tient compte des éléments présents dans l'information elle-même (mots présents ou absents) et des connaissances de la personne (ou groupe) qui lui donne un sens. On doit s'interroger sur la nature anticipative de l'information, c'est-à-dire si elle renseigne sur le potentiel d'agir d'une cible ou si elle est une alerte précoce d'un évènement susceptible d'arriver. On doit aussi se questionner sur la pertinence de cette information, soit son utilité pour prendre une décision maintenant ou dans le futur pour les gestionnaires.

Les méthodes de Kriaa Medhaffer et Lesca (2010) ou de Colas (2004) sont basées sur l'appréciation qu'un individu (ou groupe) porte sur l'information rapportée, avant même qu'une analyse plus approfondie soit réalisée. C'est donc dès le départ une porte ouverte pour qu'un biais intellectuel œuvre inconsciemment en repoussant une information importante. Tout le processus proposé par Kriaa Medhaffer et Lesca (2010) est de cette nature : laisser un individu faire un choix pertinent d'informations basé sur son seul jugement. Seule la seconde étape de validation de Colas (2004) vient limiter la possible introduction d'un biais intellectuel en employant plusieurs sources pour valider l'information. La prépondérance de faits devrait valider la pertinence d'une information et non un jugement personnel. Durant un processus de veille, déjà cette étape pourrait conduire donc à une analyse de mauvaise qualité.

#### *2.2.5.4 L'identification des signaux faibles potentiels*

Un signal faible est difficile à identifier parce qu'il est généralement noyé dans une mer d'autres signaux qui forment du bruit. En plus, il est difficile à interpréter parce que sa signification dépend de son observateur (Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010; Lesca, Humbert et Lesca, 2009a; Mendonça *et al.*, 2012). Bien qu'il soit un indicateur avancé d'un changement, cela peut prendre du temps avant que se dessine une tendance qui lui est associée. Il fait parfois même l'objet de moqueries par les spécialistes du domaine au point que des chercheurs considèrent cette expression d'inconfort comme l'un des indices de la présence d'un signal faible (Holopainen et Toivonen, 2012). Ainsi selon ces derniers auteurs, parmi les indices qui pointent vers un signal faible, l'on trouve le

fait qu'une idée fasse rire ses collègues, qu'elle suscite une forte opposition de leur part, qu'elle les fasse sourciller; qu'ils la trouvent inédite ou qu'elle constitue un tabou dont personne ne veut en discuter (Holopainen et Toivonen, 2012). Pour trouver ces signaux faibles, il faut comprendre qu'une société humaine peut être divisée en plusieurs groupes (voir Figure II.9), des créateurs de tendance (*trend creators*) aux conservateurs (*conservatives*) en passant par les adopteurs en masse (*mainstreamers*). Les créateurs de tendance représentent moins de 1% de la population alors que les avant-gardistes (*trend setters*), représentent 5% de la population. Ces derniers sont très inventifs, innovateurs et c'est eux qui lancent une tendance (Kaivo-Oja, 2012). C'est dans cette population que l'on peut identifier des signaux faibles potentiels d'intérêt.

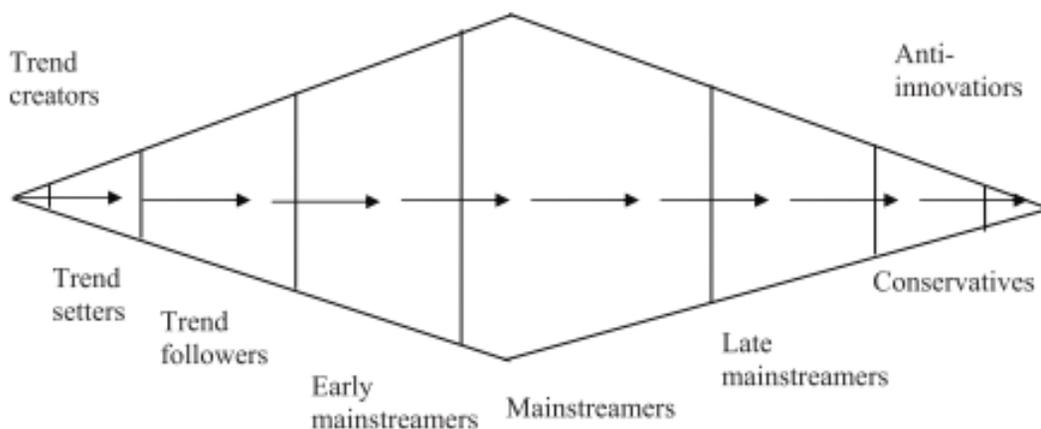


Figure II.9 Modèle de tendance de Vejlgaard (Kaivo-Oja, 2012)

Le signal faible est le symptôme ou la première alarme d'une tendance, d'une discontinuité ou d'une nouvelle possibilité, qui affectera l'environnement d'affaires de

l'entreprise (Holopainen et Toivonen, 2012; Lesca, Humbert et Castagnos, 2000). Seely Brown (2004) donne l'exemple de l'industrie des jeux vidéo qui est devenue financièrement plus importante que celle du cinéma dans le domaine du divertissement alors qu'elle était une activité marginale peu d'années auparavant.

La forme d'un signal faible potentiel est celle d'une donnée brute, non structurée, fragmentée, incomplète et accidentelle que l'on peut raffiner pour en tirer une connaissance stratégique utile selon le contexte (Mendonça *et al.*, 2012). Ici, selon Holopainen et Toivonen (2012), les statistiques ne sont d'aucune aide: *«La connexion entre le signal faible et l'évènement à venir n'est pas nécessairement possible à expliquer de façon crédible par une recherche statistique comme une série chronologique historique»* [notre traduction] (Holopainen et Toivonen, 2012). Comme le décrit Lesca, Humbert et Lesca (2009b), au Tableau II-6, comparées aux caractéristiques d'une information courante, celles d'un signal faible le rendent très difficile à cerner.

Tableau II-6 Caractéristiques d'un signal faible (Lesca, Humbert et Lesca, 2009b)

Information courante	Signal faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Complète</li> <li>▪ Certaine</li>   <li>▪ Précise</li> <li>▪ Familier</li> <li>▪ Habituelle</li>   <li>▪ Claire</li>   <li>▪ Fournie à flot régulier</li> <li>▪ Fichiers structurés</li>   <li>▪ Besoin répétitif confirmé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fragmentaire</li> <li>▪ Incomplet</li> <li>▪ Incertain, fiabilité possiblement faible</li> <li>▪ Imprécis</li> <li>▪ Imprévisible</li> <li>▪ Insolite, non répétitif, familiarité faible ou nulle</li> <li>▪ Ambiguë, signification apparemment faible</li> <li>▪ Aléatoire, flux faible, irrégulier</li> <li>▪ Visibilité faible, disséminé dans une multitude de données qui « font bruit »</li> <li>▪ Utilité apparemment faible ou nulle</li>   <li>▪ Possiblement mensongère</li> </ul>

Kaivo-Oja (2012) propose de classer les signaux faibles d'un changement en cinq domaines selon l'approche Cynefin (Figure II.10), issue de la gestion de la connaissance développée chez IBM: (1) Domaine du connu (*Known*) où les relations de causes à effets sont dominantes et où l'on peut utiliser un système prédictif pour l'analyse; (2) Domaine du connaissable (*Knowable*) où il est possible de connaître les causes et effets en utilisant différentes méthodes d'analyse; (3) Domaine complexe (*Complex*) où les relations de cause à effets sont cohérentes seulement de manière rétrospective, mais qui ne se répètent généralement pas. En tirer une conclusion est risqué puisque le contexte systémique de son apparition peut changer dramatiquement;

(4) Domaine du chaos (*Chaos*) où peu de personnes arrivent à trouver un sens à ce qui est observé et ceux qui y arrivent sont souvent incompris par leurs pairs dans l'immédiat, mais leur perspicacité serait reconnue bien plus tard; (5) Domaine transitoire où il est impossible dans l'immédiat d'interpréter un signal faible. Les individus tentent alors de l'interpréter selon les approches des domaines précédents qu'ils préfèrent et selon l'évolution des conditions qui l'entourent.

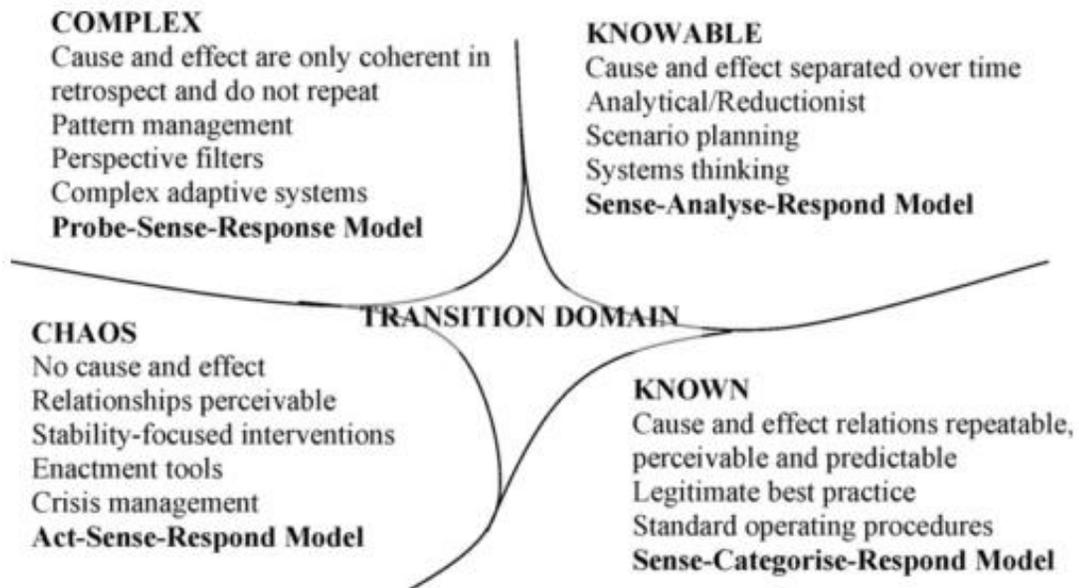


Figure II.10 Domaines Cynefin Kaivo-Oja (2012)

Pour Xu et Kaye (2009), chaque signal détecté devrait, selon sa nature, générer une action différente.

4. Alerter : signal stratégiquement important, fort et clair. Il doit être signalé à la direction comme un renseignement d'importance.
5. Filtrer : plusieurs signaux d'importance stratégique inégale sont détectés. Il faut éliminer l'information redondante ou hors sujet.
6. Enquêter : détection d'un signal faible, mais d'un potentiel stratégique important. Il faut pousser plus loin la recherche en évaluant son impact potentiel sur la stratégie de l'entreprise.
7. Écarter : mettre de côté les signaux faibles sans importance stratégique ou qui n'ont aucun impact sur la stratégie de l'organisation.

À tout cela il faut ajouter que l'identification des signaux faibles potentiels se fait dans un contexte de forte ambiguïté de sens. C'est pourquoi il est utile, selon Alaya (2007), de travailler à plusieurs pour donner sens à cette information. Cela permet de contourner les biais cognitifs individuels et de créer un consensus collectif (Alaya, 2007). C'est le moment aussi, comme le proposent Mendonça *et al.* (2012), de faire les liens entre les données qui s'accumulent, pour identifier si un changement est en cours en cherchant des évidences et en se posant des questions sur le sens à leur donner. Le travail collectif permet peut-être aussi, affirme Wissema (2002), d'éviter que certains gestionnaires perdent de vue les signaux d'alarme qui pourraient apparaître. Ces gestionnaires ont tendance à prendre de mauvaises décisions quand ils ne les voient pas (*blind spot ou angle mort*) ou ne veulent pas les voir (Wissema, 2002).

Ainsi, des méthodes sont proposées pour aider à identifier les signaux faibles, mais en fin de compte l'identification dépend encore de l'intelligence humaine. Elles relèvent plus de l'art que de la science. Alaya (2007) et Wissema (2002) proposent d'utiliser le travail de groupe pour éviter les biais intellectuels individuels d'interprétation, mais il ne faut pas oublier que la pensée unique de groupe existe aussi (Day et Schoemaker,

2004; Fleisher et Wright, 2009). Kaivo-Oja (2012) offre une piste pour en trouver plus facilement en proposant d'identifier les créateurs de tendance d'un domaine donné, mais cela ne prémunit pas une entreprise œuvrant dans un domaine donné d'être prise d'assaut par une autre venant d'un domaine qui lui est étranger, comme l'entrée d'Apple dans le domaine de la musique portable en 2001 au détriment de Sony que nous avons évoqué antérieurement. Cette dernière avait créé et dominé ce marché depuis 1979, mais elle n'a pas vu Apple venir alors que plusieurs signaux étaient disponibles comme le dépôt de certains brevets bien avant le lancement de l'iPod.

Deux méthodes tentent de qualifier le type de signal avant son analyse. Il y a celle du Cynefin de IBM (Kaivo-Oja, 2012) qui permet de faire émerger un sens collectif dans un groupe et identifier un signal faible dans le cadre d'un processus structuré de la gestion des connaissances et un environnement d'analyse changeant. Il y a aussi celle de Xu et Kaye (2009) selon qui est basée sur la valeur stratégique du signal et son niveau de clarté. Toutes deux reposent aussi sur l'interprétation qu'un individu a de l'information qui se présente devant lui. L'identification d'un signal faible demeure donc un exercice où l'objectivité est difficile à assurer.

#### *2.2.5.5 Le ciblage des signaux faibles par la méthode des scénarios et le Business Wargame*

Les scénarios aident à envisager plusieurs développements possibles d'un environnement d'affaires, dans un laps de temps donné, en décrivant d'une façon succincte les éléments primordiaux y prenant part. Il est ensuite possible d'en discuter

pour parvenir à une décision qui mettra en place les moyens d'action nécessaires. Les jeux de guerre (*War Games*) permettent quant à eux de tester plus activement les actions possibles d'une entreprise dans son environnement d'affaires.

La méthode du scénario fonctionne un peu comme un film (Grayson et Clawson, 1991). Elle est issue du monde militaire et tente de répondre à deux questions principales : comment une situation hypothétique pourrait-elle se développer, étape par étape? Comment éviter, détourner ou faciliter la réalisation du scénario en proposant des options à chaque étape? Pour être efficaces, ces scénarios doivent conduire à l'élaboration d'une stratégie et à son implantation. Ils doivent, toujours selon Grayson et Clawson (1991), répondre à trois questions:

1. Que veut être ou devenir l'entreprise dans X années?
2. Comment l'entreprise devrait-elle s'y prendre?
3. À partir de ce point, que fera l'entreprise par la suite?

En identifiant certaines tendances et incertitudes, un gestionnaire peut construire une série de scénarios qui compenseront les erreurs habituelles de jugement, notamment la confiance aveugle et l'étroitesse de vue (Day et Schoemaker, 2004). Comme le soulignent Grayson et Clawson (1991), les scénarios sont un moyen et non une fin en soi. Ils servent à structurer une compréhension intellectuelle des forces composant l'environnement d'affaires de l'entreprise, et servent à gagner en perspicacité.

Plus une entreprise est complexe et importante, plus les scénarios le sont tout en étant assez simples et directs pour répondre à la question fondamentale qui est au cœur de

l'exercice : prendre la décision d'entreprendre ou non une action (Schwartz, 1992). L'exercice requiert généralement la participation de 15 à 30 participants représentant différents départements de l'entreprise et beaucoup de temps de préparation, trois à neuf mois, ne serait-ce que pour collecter l'information nécessaire (Garvin et Levesque, 2006). Certains auteurs sont plus précis en requérant une petite équipe multidisciplinaire issue de l'entreprise, qui connaît ses besoins et ceux des dirigeants. Les membres sont idéalement issus des sciences sociales avec des opinions hétérogènes. Les consultants ne sont généralement pas de bons candidats pour faire partie de ce genre d'équipe, mais ils sont cependant utiles pour animer ce type d'activité (Grayson et Clawson, 1991).

Pour la création de scénarios, trois visions importantes s'affrontent: celle de Grayson et Clawson (1991), celle de Peter Schwartz rapportée par Grayson et Clawson (1991) et celle de Day et Schoemaker (2004). Elles sont détaillées au Tableau 1 pour faciliter la comparaison de leurs composants. Les éléments semblables réalisés au même moment sont sur une même ligne. La séquence des activités préconisées par les auteurs est conservée. Certaines activités semblables, mais réalisées à un moment différent ne sont donc pas sur une même ligne du tableau.

Dans ses grandes lignes, la première vision, celle de Grayson et Clawson (1991), invite à créer des hypothèses d'évolution dans le temps des tendances clés qui animent le secteur d'activité de l'entreprise. On ajoute des indicateurs qui confirmeront la réalisation de l'une ou l'autre de ces hypothèses. On décrit les conséquences qui suivent

cette réalisation ainsi que les actions à prendre. Cette vision est la plus simple des trois à réaliser.

La seconde, celle de Peter Schwartz, citée par Grayson et Clawson (1991), est un processus plus détaillé qui débute par l'identification d'un besoin lié à des décisions clés et des forces de l'environnement de l'entreprise. Ces forces sont classées selon leur importance et leur degré d'incertitude. On doit ensuite développer une histoire et des alternatives en réalisant des connexions entre ces forces. Pour chaque scénario on doit identifier les conséquences à sa concrétisation et identifier des indicateurs qui confirmeront sa réalisation. Cette approche requiert un peu plus de travail en classant les forces et de décider en amont de leur impact pour la suite, mais dans ces grandes lignes elle reprend les mêmes éléments que celle de Grayson et Clawson (1991).

La troisième, celle de Day et Schoemaker (2004), commence par une identification des besoins, des parties prenantes et des tendances principales qui animent l'environnement de l'entreprise. On fait un classement des tendances et des incertitudes puis on rédige des scénarios à partir de ces éléments. On identifie les scénarios les plus significatifs et on réalise de la recherche supplémentaire si c'est nécessaire. Finalement, dépendamment des conséquences appréhendées pour chaque scénario, on en rédige d'autres pour planifier les décisions à prendre.

Pour aller plus loin, Schwartz (1992) suggère d'inviter les gestionnaires à une simulation, à l'aide d'ordinateurs si nécessaire, où chacun joue l'un des protagonistes.

Le but est de leur donner une meilleure compréhension des conséquences possibles de leurs décisions à travers différents scénarios. C'est le *War Game*. Ce jeu de guerre évite aux gestionnaires de croire que leurs compétiteurs puissent agir comme eux et leur donne une meilleure chance de prédire plus finement le comportement de ces derniers, ce que bien d'autres méthodes de planification ne permettent pas nécessairement (Benjamin, 2010).

Organiser une activité de création de scénarios pour cibler les signaux faibles est probablement très difficile à réaliser pour une PME. Garvin et Levesque (2006) conseillent la participation de plusieurs de 15 à 30 personnes de différents horizons professionnels. Au Canada, 54,1% des PME comptent qu'une à quatre personnes et 86,2% en compte moins de vingt (Gouvernement du Canada, 2016). Est-ce que ces conditions rendent possible de collecter une information suffisante pour former des scénarios crédibles en un temps raisonnable? Est-ce qu'une véritable diversité d'opinions existe dans ces petites organisations?

Pour ce qui est des trois méthodes de création d'un scénario – celle de Grayson et Clawson (1991), celle de Peter Schwartz rapportée par Grayson et Clawson (1991) et celle de Day et Schoemaker (2004) – ont en commun d'identifier les forces qui animent le secteur de l'entreprise, émettre des hypothèses sur la manière dont elles évolueront et de créer un récit logique avec l'information en main.

Là où ils diffèrent, c'est dans les étapes additionnelles des processus où comme chez Day et Schoemaker (2004) on ajoute des détails sur les moyens à prendre pour préparer l'une de ces trois activités ou investiguer plus avant depuis les résultats qu'elles produisent. On est même parfois en mode solution. Il y a aussi les indicateurs de changement, de Grayson et Clawson (1991) et Peter Schwartz, qui sont intégrés dans le processus de création de scénarios et qui font le lien avec la recherche des signaux faibles. Ces indicateurs viennent délimiter la zone de recherche des signaux faibles et confirmer que des changements surviennent. C'est une chose qui n'est pas établie dans le processus de Day et Schoemaker (2004) et l'on reste avec l'impression d'attendre d'être devant les faits accomplis pour reconnaître qu'un changement a eu lieu et agir. Cela doit rendre la recherche de signaux faibles annonceurs de changements futurs plus ardue puisque rien ne pourrait être considéré comme un signal faible tant que le changement qu'il implique ne se matérialise pas.

Enfin, il sera intéressant de voir si les jeux de guerre sont utilisés dans les PME. Dans les très petites, il risque d'y avoir un manque d'adversaires. C'est une approche qui est peut-être plus appropriée pour celles qui sont de taille moyenne et qui ont des défis de planification plus grands. Est-ce qu'il y aura assez de temps et de moyens pour créer et jouer à un jeu significatif pour le(s) gestionnaire(s), sans mettre à mal la production quotidienne? Le jeu doit aussi refléter, pour l'entreprise, la complexité d'un enjeu et de ses conséquences. Est-ce que les enjeux sont assez importants en PME pour vouloir investir du temps dans la préparation et l'utilisation d'un jeu de guerre?

### 2.2.5.6 *Les méthodes d'analyse des signaux faibles*

Colas (2004) propose deux types d'analyse dont chacun comprend un nombre très limité d'analystes, voire un seul. Le premier requiert l'assistance d'un spécialiste interne ou externe parce que le sujet l'exige, alors que le second exige la présence d'un analyste interne avec une large culture générale.

Techniquement, l'analyse peut se faire de trois façons (Colas, 2004):

- Analyse basée sur de techniques formelles ou liées à une connaissance particulière
  - Études techniques comparées
  - Études économiques
  - Analyses financières...
- Analyse de jeux d'acteurs ou de situations complexes
  - Analyses de jeux d'acteurs (ICC : Intention/Capacité/Circonstances)
  - Analyses polémologiques (évaluation des risques de conflit avec un partenaire par exemple)
  - Analyses concurrentielles (profil, analyse dynamique, analyse par les FCS)
  - Analyses stratégiques
  - Analyses géopolitiques
- Techniques d'élaboration de synthèses et d'évaluation

Lesca, Humbert et Lesca (2011) proposent de réaliser un travail collectif de type heuristique pour analyser les signaux faibles et pour leur donner du sens en reliant plusieurs données entre elles, c'est la méthode Puzzle©. Ainsi, et après une période de collecte, les participants se réunissent pour échanger leurs impressions sur les données collectées et qui se présentent à eux sous une forme résumée. Ils tentent alors de faire

des liens entre elles pour, par exemple, deviner la direction prise par un concurrent, comme illustré par la Figure II.11. Une telle approche permettrait de réduire les biais cognitifs qu'un analyste seul risque inconsciemment d'intégrer à ses résultats. Au terme de l'exercice, il peut y avoir plus d'une interprétation des signaux faibles qui peut être retenue, en attendant un complément d'information. Cette approche peut aussi souligner des lacunes informationnelles à combler (Lesca, Humbert et Lesca, 2009b).

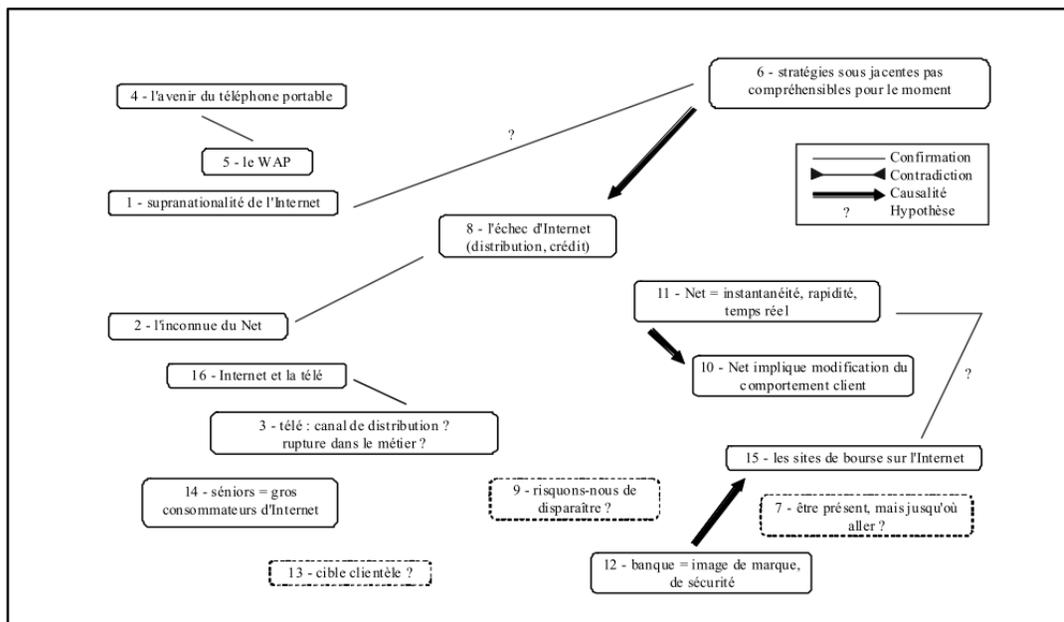


Figure II.11 PUZZLE© cas banque et Internet (Lesca, Humbert et Lesca, 2009b, p. 151)

La méthode du diagramme KJ, ou du diagramme d'affinité, est pour sa part, originaire du Japon. Elle se réalise en groupe (3-6 personnes), idéalement avec des représentants des parties prenantes clés, pour répondre à une question à partir d'une accumulation de faits divers, notés sur Post-It ( Figure 1 Diagramme KJ, étape initiale (Ulrich, 2003)

en Annexe A) ou autres moyens. Par une approche heuristique (Figure 2 Diagramme KJ, étape intermédiaire (Ulrich, 2003)

en ANNEXE A

FIGURES), le groupe doit arriver à donner un sens à l'information (Figure 3 Diagramme KJ, résultat final (Ulrich, 2003)

en ANNEXE A

FIGURES) qui se présente à eux (Gray, 2014; Ulrich, 2003).

L'approche en solitaire de Colas (2004) semble ouvrir la porte aux biais cognitifs par le manque de diversité de points de vue, mais elle est probablement plus proche du contexte de travail des PME. D'autre part, il y a des limites à ce qu'une personne seule, même très cultivée, peut faire dans des environnements complexes.

Les méthodes Puzzle© et KJ sont assez semblables en ce qu'elles proposent de faire des associations d'idées, avec l'information collectée, à travers un travail de groupe. Contrairement à la méthode de Colas (2004), ces deux méthodes invitent au travail de fabrication de sens en équipe et ainsi diminuer le risque d'apparition de biais cognitifs. Là où elles se distinguent, c'est dans la manière de lier les informations. Avec la méthode Puzzle©, ont établi des liens de causes à effets entre les informations pour trouver une cohérence. Avec la méthode KJ, on regroupe de l'information pour en

dégager une compréhension plus profonde du contexte dans lequel l'information fut générée.

#### 2.2.6 Communication

Du résultat d'une analyse on doit communiquer que ce qui est jugé pertinent et utile selon Kriaa Medhaffer et Lesca (2010). Une communication efficace doit être centrée sur la personne qui reçoit le message et le veilleur doit considérer qu'il pratique une forme de gestion de la connaissance (Marin et Poulter, 2004). Ce peut être sous forme de notes d'alerte, de suivis périodiques, de rapports spéciaux ou d'analyse annuelle (Anderbjörk et Martell, 2015; Colas, 2004).

Une entreprise, par exemple, pourrait utiliser un portail Web comme Intelligence2day© (Anderbjörk et Martell, 2015) pour diffuser ces informations. D'autres entreprises utilisent des *forums de discussions* ou des groupes de discussions internes. Les dirigeants encouragent les employés à les utiliser et à commenter, mais on remarque que le plus souvent c'est fait en personne lors d'une présentation ou sous la forme d'un courriel (Marin et Poulter, 2004).

La littérature semble avoir étudié uniquement de grandes entreprises. Les types de documents qui peuvent être produits, selon Anderbjörk et Martell (2015); Colas (2004), reflètent un haut degré de sophistication et n'est probablement pas présent en PME. Les propos complémentaires de Kriaa Medhaffer et Lesca (2010) et de Marin et Poulter (2004) soulignent cependant bien l'importance que prend la communication à cette

étape du processus de veille. Il faut adapter le message au destinataire pour réaliser une communication efficace.

D'autre part, l'utilisation d'équipements technologiques pour diffuser les documents, l'usage de forum et de groupes de discussions sont aussi l'apanage d'entreprises arrivées à une certaine taille. Malgré tout, Marin et Poulter (2004) ont remarqué que les échanges humains prennent le pas sur les technologies de pointe pour discuter des dernières nouvelles reçues. Ce semble être plus fructueux que par l'intermédiation d'une technologie.

### 2.3 Évaluation de la performance de la veille stratégique

Fahey (2007) constate qu'une haute direction d'entreprise doit établir un lien entre la veille et sa stratégie pour recevoir de l'information significative. Malheureusement, bien souvent elle ne sait pas quelles questions spécifiques poser aux veilleurs tandis que ces derniers ne voient pas la stratégie comme partie intégrante de leur travail et ne la challengent pas. Pour lui, la mesure d'une information significative devrait être basée sur son degré de pertinence pour le développement et l'exécution de la stratégie de l'entreprise, selon le point de vue des gestionnaires. C'est sensiblement cette approche que proposent des chercheurs, selon Cohen (2007), qui se contente d'utiliser des mesures de satisfactions des utilisateurs. Elle considère cette approche insuffisante et que l'on devrait aussi mesurer les méthodes utilisées et les résultats obtenus par rapport aux objectifs de la veille.

Ainsi, pour Cohen (2007), la mesure de la performance de la veille et celle de l'entreprise sont deux choses distinctes. La performance de la veille doit être mesurée en fonction des besoins informationnels comblés. Le faire à l'aune de la performance de l'entreprise serait mal avisé puisqu'elle ne dépend pas que des activités de veille, mais aussi de divers aléas d'affaires et des décisions prises. Ce dernier point est un aspect que relève Gumb (2007) en soulignant que l'informatisation du processus de prise de décisions opérationnelles, depuis le recueil de l'information, n'influence pas autant la décision stratégique qu'on pourrait le croire. Il constate également que les entreprises tendent en général à réaliser un contrôle de gestion basé sur les coûts de l'activité. Bournois (2000), comme le rapporte aussi Cohen (2007), recommande l'emploi d'un tableau de bord pour contrôler cette performance, mais il ne donne aucun indice sur les indicateurs à utiliser.

Au chapitre des outils d'évaluation de la veille, Cohen (2007) rapporte la présence d'un premier nommé Fennec et créé pour évaluer la qualité de la veille dans les petites entreprises françaises en 1991. Fennec évalue la qualité de différents aspects de la veille selon le point de vue d'un professionnel, mais sans considérer les besoins de la haute direction.

De son côté, Besson (2002) propose un plan d'audit en 21 points qui s'intéresse notamment aux échecs, à la déontologie, à la gestion des sources et au coût financier de l'intelligence économique. Il spécifie que cet audit concerne trois différents acteurs : le donneur d'ordre (la personne qui commande l'audit), l'auditeur et les audités (tous

les membres de l'entreprise parmi lesquels l'auditeur sélectionnera un nombre restreint d'individus, sur le conseil du donneur d'ordre). Selon lui, l'auditeur doit rapporter les réponses qu'on lui a données, sans tenter de synthétiser ou de corriger les paroles des audités. Il repère et cartographie les flux d'informations, formels ou informels, et compare cette réalité avec un système maximisé. Une autre forme d'audit était proposée dans la thèse de doctorat de Brouard (2004). Il auditait des entreprises à l'aide d'un outil informatique sur trente points. Il couvrait le contexte de la réalisation de la veille, son organisation, le processus et les mesures de sécurité mise en place.

Une autre approche est celle de Fleisher et Wright (2009) avec pour but d'améliorer la performance individuelle des veilleurs d'une entreprise. Ils utilisent les échecs comme des indicateurs révélateurs. Cette analyse se réalise en fonction de quatre catégories : l'individu, la tâche, l'organisation interne, la compréhension de l'environnement externe.

L'évaluation de la veille stratégique est caractérisée comme nous l'avons avancé plutôt par la difficulté de mesurer la performance de la veille à l'aune de la performance de l'entreprise, surtout lorsque ces décisions ne sont pas fondées sur des analyses issues du processus de veille. On trouve ainsi une première approche de mesure de la performance qui se contente de mesurer le degré de satisfaction des bénéficiaires de la veille. Cela pourrait revenir à mesurer le talent que possède une équipe de veille à trouver l'information qui consolide le point de vue des gestionnaires. Cette approche n'aide en rien à avoir une vision critique sur la tâche et identifier les points à améliorer

dans le processus pour hausser la qualité de l'information diffusée. Cette mesure risque également d'être dépourvue de sens en cas de contre-performance de l'entreprise, car on devra convenir que l'information reçue était juste puisqu'elle satisfaisait ses bénéficiaires.

Enfin, Fleisher et Wright (2009), Besson (2002) et Brouard (2004) tentent d'aller plus loin qu'une mesure la satisfaction de l'utilisateur final. Ils font une démarche plus holistique pour améliorer la performance de la veille, au risque de prendre plus de temps et d'être plus complexe. Même si les premiers utilisent les crises pour analyser la performance, il n'en reste pas moins que ces approches sont peut-être plus utiles qu'une simple mesure de satisfaction des utilisateurs, surtout lorsqu'on cherche à mieux comprendre l'impact de la veille sur la performance de l'entreprise.

#### 2.4 Impact de la veille stratégique sur l'innovation

Pour Bernhard et Martin (2003), un service de veille permet d'améliorer la productivité et les connaissances, d'être informé tôt des menaces venant des concurrents, d'avoir une source d'information et des analyses permettant de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques pertinentes. Il permet également d'améliorer les relations entre les divisions fonctionnelles de l'entreprise, de garder un lien avec la sécurité et de renforcer la culture de compétitivité qui porte une entreprise à se concentrer sur les menaces et les influences provenant de l'extérieur. Abuzaid (2017) rapporte que les entreprises adoptant une approche entrepreneuriale peuvent avoir

beaucoup plus de succès en utilisant de l'information stratégique, mais peu d'études existent pour mesurer l'impact de cet usage. Par exemple, la recherche d' Eidizadeh (2017) souligne que l'avantage d'une entreprise ne se trouve pas dans l'information qu'elle détient, mais surtout dans les moyens de la partager. Le partage de l'information a des impacts très positifs sur ses capacités d'innover.

Un système d'information peut aussi assister les organisations à condition que la haute direction développe un plan d'action relié à la stratégie d'affaires de l'entreprise (Loonam *et al.*, 2014). Dans les PME canadiennes, Stoyan et Tony (2008) démontrent dans leur étude que celles étant les plus efficaces dans l'utilisation d'informations sur leur industrie, leurs concurrents et leurs clients étaient celles connaissant le plus de succès. Une autre étude, réalisée cette fois-ci par Becheikh *et al.* (2006), auprès de PME manufacturières du Bas-Saint-Laurent, suggère qu'un management stratégique a un impact plus important « que la recherche et le développement (R et D), la taille de l'entreprise, et l'intensité technologique de l'industrie » (Becheikh *et al.*, 2006). Selon Brouard (2004), le manque d'engagement et de ressources sont des problématiques courantes dans les PME québécoises utilisant la VS. Ces dernières manquent souvent d'objectifs précis, de moyens de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information. Comme le soulignent Montgomery et Weinberg (1979), un plan n'est jamais aussi bon que l'information sur lequel il est basé.

Il y a peu de différences de succès à l'exportation pour les PME exportatrices rurales du Québec quand on les compare à leurs concurrentes urbaines. Elles peuvent avoir

une direction moins exercée et avertie, mais en général leur localisation ou le niveau technologique de leurs équipements ne sont pas des facteurs d'accès à l'information et d'explication de leur performance à l'exportation (Julien, P.-A. *et al.*, 1999).. Ainsi, les PME exportatrices localisées dans les grands centres sont seulement avantagées sur celles en régions pour l'accès aux réseaux, aux infrastructures ou aux services (Joanne *et al.*, 2012). Quant à Stoyan et Tony (2008), ils apportent une nuance dans une étude sur les entreprises œuvrant dans des secteurs de nouvelles technologies, les fournisseurs spécialisés et les entreprises de service. Ils rapportent que le type de veille utilisée est relié au type d'industrie dans laquelle opère une entreprise, mais qu'il y a aussi un lien clair avec leur performance.

Dans une recherche sur les PME manufacturières exportatrices québécoises, Julien, P. A. et Ramangalahy (2003) étudient la relation entre la recherche d'information, la stratégie compétitive et la performance et rapportent que plus elles utilisent fréquemment des sources importantes d'information liées à l'exportation, plus leur stratégie sera compétitive et plus l'impact positif de cette dernière sur la performance à l'export sera important. Il faut souligner qu'un sous-produit de la VS est de permettre de s'assurer qu'un marché existe pour l'innovation créée selon El Haoud (2011).

En guise de résultat, on peut aussi regarder du côté d'Humboldt, en Saskatchewan. Plusieurs entreprises, agissant en concertation pour trouver de nouvelles occasions d'affaires, ont reçu une formation initiale en CI à l'aide d'un programme fédéral-provincial. Leur prospection avait débouché sur tellement de nouvelles occasions

d'affaires qu'elles étaient trop occupées, deux ans après, pour en réaliser une seconde et collecter de nouvelles informations (Calof, 2017).

Ainsi, la veille améliore la productivité et les connaissances d'une entreprise à court et à long terme, qu'elle opère en zones urbaines ou rurales, et ce, quelle que soit l'industrie. C'est ce que semblent démontrer les études de Bernhard et Martin (2003), Brown *et al.* (1995), Calof, J. L. et Wright, S. (2008), Stoyan et Tony (2008), Becheikh *et al.* (2006), Julien, P. A. et Ramangalahy (2003) et Calof (2017). Cette veille doit cependant être adaptée aux besoins de l'entreprise et un engagement de la direction pour que des ressources suffisantes soient engagées pour soutenir les actions nécessaires à sa réalisation, même en période de récession. C'est en tout cas ce que semble démontrer l'étude longitudinale de Brown *et al.* (1995). Croire qu'il est rentable à long terme d'effectuer des coupes budgétaires dans un service de veille pour améliorer la rentabilité à court terme d'une entreprise est probablement une action allant à l'encontre de ses propres intérêts.

## 2.5 Conclusion du chapitre

La définition de la VS est difficile à cerner tant les auteurs éclairent des pans différents de ce qu'elle est, de ce qu'elle fait ou non, même dans une même culture linguistique. Le concept est ancien et issu des pouvoirs de l'État et du militaire. Ce n'est que depuis les cinquante dernières années qu'il a véritablement pris pied dans le monde des affaires, sous différents vocables. La VS n'est pas une fin en soi pour une entreprise.

Elle est le début d'une transformation de données collectées en une connaissance approfondie, une intelligence stratégique de son environnement. La définition de la VS retenue retient les idées communes et complémentaires les plus importantes véhiculées en langue anglaise et française.

Le Gouvernement québécois offre divers services de veille aux entreprises et le Gouvernement fédéral diffuse des études de marché et des statistiques, mais aucun ne fait la promotion de la VS. On peut se demander si cela n'a pas une incidence sur le taux d'adoption de cette pratique dans les entreprises, d'autant que les dirigeants sont primordiaux pour l'instaurer. S'ils n'en entendent pas parler, ils ne feront probablement pas les gestes nécessaires pour la mettre en place.

En général, la veille se réalise en un cycle de quatre temps, mais certains le font en cinq. La plupart du temps, elle commence par une planification et se termine par une communication des résultats, mais on admet aussi qu'elle pourrait commencer par une recherche d'information due à un manque de connaissance du sujet. La littérature est silencieuse sur ce qui se fait à ce sujet en général dans les PME québécoises.

Durant la planification des besoins en informations stratégiques, il faut circonscrire avec la direction de l'entreprise la zone de recherche en posant les bonnes questions et établir des priorités. L'hexamètre Quintilien (QOOQCP) peut être un bon guide pour circonscrire la recherche et les KIT/KIQ pour établir les priorités. Dans les PME québécoises, il n'y a cependant pas d'indications si une direction réalise ce genre

d'exercice ni même si elle se pose une partie de ces questions avant d'entreprendre une recherche. Les expériences rapportées viennent toutes de l'étranger.

La collecte des données nécessaires à l'analyse se fait tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. On peut utiliser des fiches pour noter les données recueillies. Il faut retenir cependant que les données les plus importantes sont celles qui proviennent des contacts humains. Il n'y a cependant pas de littérature pour décrire les moyens privilégiés par les PME québécoises pour effectuer la collecte, sélectionner les sources et les outils utilisés.

L'analyse de ces données n'est pas totalement objective à cause de facteurs humains inévitables : la capacité d'interprétation altérée par les émotions des individus et leurs biais cognitifs. Cela pourrait affecter la phase de validation de l'information et celle de l'identification des signaux faibles porteurs d'une indication de changement. Pour neutraliser l'effet des biais, les auteurs mettent l'accent sur le travail d'équipe de plusieurs individus. Toutefois, ils sont muets sur la manière d'y parvenir lorsque l'on est travailleur autonome ou au sein d'une PME de quelques personnes.

L'identification des signaux faibles relève plus de la subjectivité que de l'objectivité d'un individu. C'est pourquoi il est souvent conseillé de travailler en équipe pour neutraliser les biais intellectuels individuels qui pourraient émerger. Pour les cibler, on peut s'aider la méthode des scénarios et celle du *War Game*.

Pour l'analyse de ces mêmes signaux, les méthodes avancées sont essentiellement basées sur des jeux d'association d'idées. Avec la méthode Puzzle©, ont établi des liens de causes à effets tandis qu'avec la méthode KJ on dégage une compréhension approfondie du contexte dans lequel l'information fut générée. Pour le *War Game*, cela peut aller jusqu'à utiliser des ordinateurs. Là encore, les auteurs n'abordent pas ce qui pourrait être fait dans le cas des travailleurs autonomes et des plus petites PME. On ne sait pas si c'est utilisé ou applicable.

À la phase de communication du cycle de veille, l'important à retenir est d'adapter le message au destinataire pour être efficace. L'attirail technologique souvent mis de l'avant par les auteurs n'est probablement pas indispensable puisqu'ils soulignent eux-mêmes que les échanges humains semblent toujours privilégiés par le personnel. Pour les PME québécoises plus grandes, l'intérêt serait de savoir si les résultats d'une analyse sont communiqués ou non aux employés. C'est également un aspect qui n'est pas documenté.

L'évaluation de la performance de la veille demeure un exercice difficile. Certains auteurs préconisent d'utiliser un sondage de satisfaction des bénéficiaires, d'autres préfèrent évaluer son organisation. Bien que Brouard (2004) ait testé un outil diagnostique sur quelques entreprises québécoises, aucune littérature ne décrit le niveau de pratique de l'évaluation de la performance dans les PME québécoises et ce qu'elles mesurent.

Finalement, l'impact de la veille dans les PME québécoises fut démontré sur de très petits échantillons qui ont en commun d'être des fabricants (Becheikh *et al.*, 2006; Julien, P.-A. *et al.*, 1999; Julien, P. A. et Ramangalahy, 2003) alors que le tissu entrepreneurial québécois est aussi composé d'entreprises de services. Une démonstration de l'efficacité du processus de veille est encore à démontrer, sur une plus grande échelle et une plus grande diversité de PME.

## 2.6 Cadre conceptuel

À l'issue de notre revue de littérature, plusieurs questions en lien avec la VS demeurent sans réponses lorsqu'il s'agit de PME en général ou de PME québécoises en particulier. Pour tenter de répondre à ces questions, nous allons mobiliser un cadre conceptuel qui reprend les aspects importants discutés lors de notre revue de littérature afin de préparer notre étude du terrain. Le cadre conceptuel identifie les éléments qui composent la problématique de recherche, donne les bases de la construction méthodologique et « *détermine les caractéristiques du terrain d'observation et des unités d'analyse* » (Thietart *et al.*, 2014). Il décrit souvent sous forme de graphique les dimensions importantes à étudier, les variables clés et leurs relations.

Ainsi, plusieurs chercheurs rapportent que les gestionnaires utilisent la veille stratégique, mais ni les uns ni les autres ne sont capables d'en expliquer le concept clairement (Aguirre, 2015; Fuld, 1999; Gilad, 2011; Paliokaitè *et al.*, 2014; Xu et Kaye, 2010). D'autre part, la revue de la littérature rapporte des expérimentations menées un

peu partout dans le monde pour démontrer le bien-fondé ou améliorer les méthodes appliquées pour réaliser une veille. Les chercheurs utilisent des méthodes de travail parfois concurrentes pour réaliser une veille ou un de ses aspects, avec la participation de petits échantillons d'entreprises. Aussi, il n'existe pas un portrait de ce qui est appliqué dans les PME québécoises indépendamment de leur degré de connaissance de la VS. C'est dans ce sens que s'inscrit notre modèle conceptuel qui sera présenté dans la section suivante.

### 2.6.1 Modèle global du cadre conceptuel

Ayant opté pour une recherche de type exploratoire, nous allons tenter d'inventorier, dans un premier temps, les divers éléments de la veille proposés par les théoriciens. Dans un deuxième temps, nous les comparerons avec ceux utilisés par les PME québécoises. Cette exploration prendra son assise sur les thèmes abordés durant la revue de littérature à commencer par les conditions organisationnelles de réalisation de la veille puis de ses objectifs. Les processus qui composent la veille (planifier la veille, cibler un sujet de veille, collecter des données, analyser de l'information, valider des données, identifier un signal faible de changement, analyser les signaux faibles, communiquer les résultats et évaluer le résultat de la veille), les moyens (humains et technologiques) et les résultats attendus seront aussi explorés. De la comparaison entre

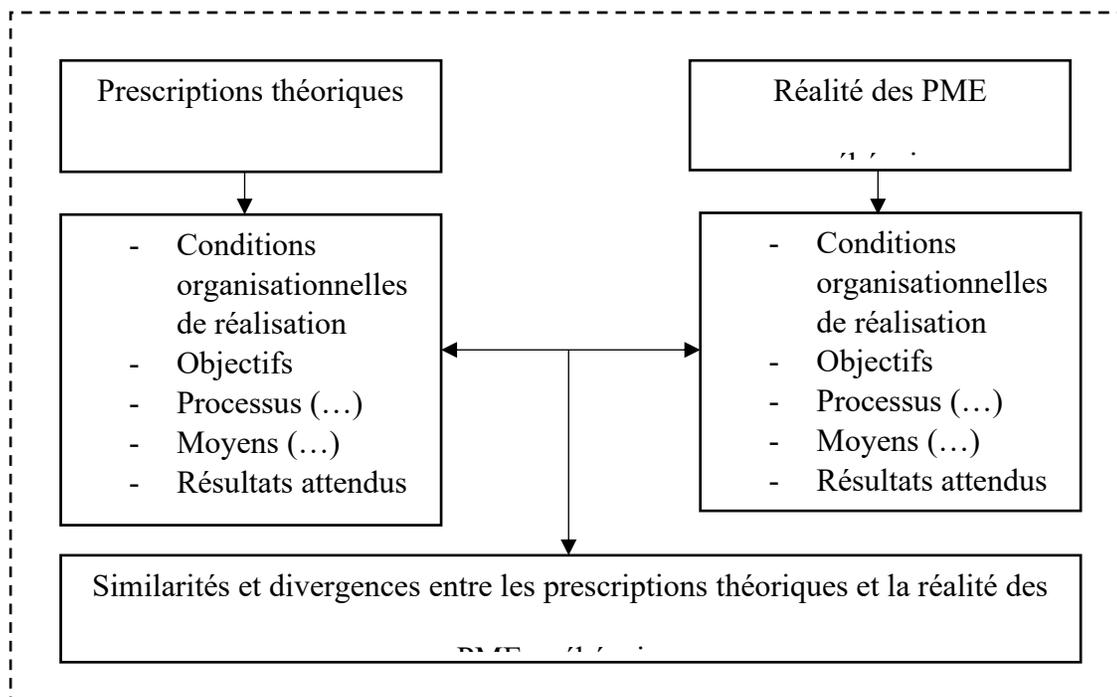


Figure II.12 Modèle conceptuel de la recherche

les propositions théoriques et le pratique, cette recherche tentera de ressortir les similarités et les divergences que l'on peut constater au niveau des PME québécoises.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1 Type de recherche

Vu la nature de notre question de recherche, notre étude s'inscrit dans une approche d'exploration empirique qui tentera de cartographier, en mobilisant les pratiques normatives de VS issues de la littérature, l'utilisation qu'en font les PME québécoises. Nous allons présenter dans un premier temps notre approche épistémologique et ensuite notre stratégie de recherche et notre méthodologie pour répondre à notre question de recherche et aux objectifs de notre étude.

##### 3.1.1 Approche épistémologique de la recherche

Thietart et al. (2014) soulignent que l'approche épistémologique et ontologique choisie par le chercheur influence la manière d'effectuer une recherche et ses résultats. Sur l'axe épistémologique, à chaque extrême d'une droite imaginaire, on trouve une vision objectiviste ou relativiste. L'objectivisme est une approche qui s'en tient « aux données contrôlables par les sens » (Collectif Le Robert, 2008) tandis que le relativisme

considère la connaissance humaine comme relative (Collectif Le Robert, 2008). Sur un second axe, coupant à angle droit au centre du premier, se trouve l'ontologie qui aborde la réalité sociale de façon essentialiste ou non (Thietart et al., 2014), c'est-à-dire que l'essence, qui constitue la nature d'un être et qui s'oppose au simple fait d'être, précède l'existence (Collectif Le Robert, 2008).

Thietart et al. (2014) distingue cinq postures épistémologiques classiques de recherche qu'il positionne selon les deux axes mentionnés et qui sont rapportées au Tableau III-1. Comme notre recherche a pour but d'être le plus objective possible en interrogeant des faits, le constructivisme et le postmodernisme, qui ont une position épistémologique relativiste, ne peuvent être l'approche appropriée pour notre étude. Sur l'axe ontologique, la recherche n'a pas comme but de comprendre un phénomène en profondeur, mais d'aller à l'essentiel d'un phénomène. L'interprétativisme n'est donc pas la bonne approche non plus. La recherche n'émettant pas d'hypothèse, comme dans un cadre positiviste, l'approche réaliste critique est donc à notre avis la plus appropriée dans notre cas.

Tableau III-1 Postures épistémologies de Thietart et al. (2014)

<b>Posture épistémologique</b>	<b>Position épistémologique</b>	<b>Position ontologique</b>	<b>But</b>
<b>Interprétativisme</b>	Objectivisme	Non-essentialisme	Comprendre en profondeur un phénomène
<b>Constructivisme</b>	Relativisme	Non-essentialisme	Développer un projet de connaissance
<b>Postmodernisme</b>	Relativisme	Non-essentialisme	Mettre en évidence le caractère fictionnel de la connaissance et de l'organisation
<b>Positivisme</b>	Objectivisme	Essentialisme	Interroger les faits pour recherche des régularités ou mettre à l'épreuve des hypothèses

<b>Posture</b> <b>épistémologique</b>	<b>Position</b> <b>épistémologique</b>	<b>Position</b> <b>ontologique</b>	<b>But</b>
<b>Réalisme critique</b>	Objectivisme	Essentialisme	Interroger les faits pour mettre à jour les mécanismes d'actualisation du réel.

Une approche épistémologique réaliste critique considère que le chercheur « *peut, au travers de la mise en évidence de régularités dans le réel actualisé [...] proposer des conjectures sur les règles et les structures au travers desquelles les événements et les actions surviennent* » (Thietart et al., 2014). Elle utilise aussi une logique inductive, à l'aide d'une démarche abductive et adductive, c'est-à-dire qu'elle va du particulier au général. « *Au sens propre du terme, il n'y a induction que si en vérifiant une relation (sans rien démontrer), sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Thietart et al., 2014). L'abduction et l'adduction sont utilisées pour donner sens aux observations faites en utilisant l'analogie et/ou la métaphore. Notre recherche partira donc du particulier, en investiguant chaque élément d'un processus de veille et ses résultats pour une

entreprise, au général pour décrire un portrait des usages courants dans les PME québécoises.

Dans le cadre du mémoire, cette approche s'appliquera en comparant les diverses propositions théoriques de veille aux habitudes des PME québécoises. Il s'agira de souligner les similarités et les disparités qui existent entre la théorie de la pratique, puis de vérifier s'il y a des relations, sans chercher à le démontrer, entre divers éléments composant ces habitudes.

### 3.1.2 Stratégie de recherche

Nous allons utiliser dans le cadre de notre recherche la méthode de l'enquête qui consiste à « *décrire une population, explorer ou tester des relations causales et de contingences* » (Thietart et al., 2014). Nous allons donc procéder avec une collecte de données à l'aide d'un questionnaire qui sera développé à cette fin.

Les travaux de recherche antérieurs réalisés au Québec ont généralement utilisé un très petit nombre d'entreprises qui ne sont pas représentatives de la diversité des PME qui existent et de leur usage de la veille. Brouard et Raymond (2007) n'en utilisent que six de taille moyenne; Amabile *et al.* (2011) utilise 180 entreprises manufacturières et exportatrices; Audet *et al.* (2003) réalisent leur étude avec quatre entreprises dans les hautes technologies. Dans la réalité, la majorité des PME canadiennes sont de petites tailles (Gouvernement du Canada, 2016) et la grande majorité ne doit pas être dans le domaine des hautes technologies. Pour avoir un portrait plus juste de la réalité, il faut

être en mesure de décrire un grand nombre d'entreprises, provenant d'industries diverses, de la même manière et en peu de temps. Un questionnaire diffusé via le Web servira cette fin.

### 3.1.3 Unité d'analyse et échantillonnage

Au Québec, on définit une PME comme étant une entreprise « ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 M\$ » (Institut de la statistique du Québec, 2015). Plus finement, le Gouvernement du Canada définit une petite entreprise comme celle ayant 1-99 employés et une moyenne entre 100 et 499 employés (Gouvernement du Canada). Les entreprises participantes à l'enquête devront donc avoir entre 1-499 employés et un chiffre d'affaires de moins de 50 M\$ CAD.

Le nom des entreprises sélectionnées provient de plusieurs sources. Elles furent retenues s'il était possible de trouver une adresse de courriel sur leur site Web. Plusieurs tendent à les cacher dans des scripts sans doute pour éviter de recevoir trop de pourriels.

Une partie des noms proviennent de la liste des 300 plus grandes PME du Québec (Les affaires, 2017). D'autres proviennent de sites gouvernementaux en appliquant les critères du Gouvernement du Canada pour les qualifier. Une partie provient du site Web du Réseau des entreprises canadiennes. Le site a malheureusement fermé en cours de route. Une autre partie provient du Centre de recherche industrielle du Québec

(Centre de recherche industrielle du Québec) en utilisant les mêmes critères de sélection. Les membres de l'ADIQ (Association des designers industriels du Québec) qui s'affichaient comme consultants ou à la tête d'une entreprise et pour lesquels il était facile de trouver une adresse de courriel. Les membres de l'AQMP (Association québécoise de la production médiatique (AQPM)) pour lesquels il était possible de trouver une adresse de courriel. La liste de membres de Rideau fut aussi utilisée (Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (Rideau)) pour trouver des PME. À cela s'ajoutent les noms d'entrepreneurs collectés lors d'activités de réseautage et d'autres, trouvés au hasard au gré de lectures dans des journaux. Au total, 2 696 noms d'entreprise et leur adresse de courriel furent collectés. Les profils des entreprises sont aussi diversifiés que possible.

Les PME contactées sont libres de répondre au questionnaire ou non. Au final, le nombre de participants et leur profil industriel sont aléatoires. Certaines utilisent la veille stratégique et d'autres non, mais il est impossible de prédire lesquelles.

### 3.2 Collecte de données

La collecte de données est réalisée à l'aide d'un questionnaire diffusé par Internet à l'aide du logiciel LimeSurvey, disponible au service informatique de l'UQAM. Ce logiciel est spécialisé dans les enquêtes statistiques et les sondages.

Il y a eu d'abord un test pilote entre le 30 novembre 2018 et le 8 janvier 2019. Des professionnels du milieu de la veille furent invités à y répondre et à le commenter. À

la suggestion des participants, le libellé de quelques questions fut modifié et d'autres furent retirées pour raccourcir le questionnaire.

La diffusion du questionnaire a duré 41 jours et s'est réalisée du 22 janvier 2019 au 4 mars 2019.

### 3.3 Méthode d'analyse de données

Le logiciel SPSS fut utilisé pour l'analyse statistique malgré le très faible taux de participation, pour avoir une juste mesure des proportions des réponses à chaque question. L'analyse consistait ensuite à vérifier jusqu'à quel point les réponses convergeaient ou divergeaient des théories et des méthodes décrites par les chercheurs.

Une corrélation de Pearson des variables du sondage fut également effectuée avec le même logiciel pour vérifier si certaines réponses sont corrélées. L'analyse qui découle de ces calculs consistait à comprendre l'intensité de l'effet qu'un élément avait sur d'autres.

### 3.4 Vérification et validité des données

Les questionnaires complétés par les entreprises seront ceux qui seront retenus pour réaliser l'analyse subséquente. Les autres seront rejetés.

### 3.5 Synthèse du design de la recherche

Notre recherche consiste donc en une exploration empirique qui tente de dresser un portrait de l'utilisation de la veille stratégique dans les PME québécoises. Elle utilise une approche épistémologique réaliste critique à l'aide d'une enquête. À cette fin, il est prévu de contacter 2 697 PME québécoises à l'aide d'un sondage diffusé à l'aide du logiciel LimeSurvey disponible au service informatique de l'UQAM. Le logiciel SPSS servira d'outil d'analyse des données récoltées. Des données reçues, seuls les questionnaires complétés seront retenus pour réaliser l'analyse, les autres seront rejetés.



## CHAPITRE IV

### ANALYSE DES DONNÉES

#### 4.1 Taux de réponse et analyse descriptive

Un courriel d'invitation à participer au sondage fut envoyé à 2 697 entreprises québécoises. Il y eut trois relances par courriel. Du nombre, 168 adresses se révélèrent inutilisables, soit 6,2%. C'est donc 2 529 entreprises qui reçurent un courriel. Il y eut 237 individus qui amorcèrent le sondage, mais seulement 30 (1,1%) le complétèrent de façon satisfaisante et furent retenus pour notre analyse. Le taux de questionnaires complétés par rapport aux questionnaires initiés est de 12,7%. Bien qu'il s'agisse, dans notre cas, d'un taux de réponse faible, ce qui affecte négativement la représentativité de la population ciblée et introduit un biais important de non-réponse, les réponses obtenues pourraient néanmoins donner un aperçu des pratiques de veille des PME au Québec. Ce taux faible peut s'expliquer, peut-être, par le fait que la majorité des personnes ayant reçu l'invitation ne se sentirent pas concernées par le sujet de l'étude. Il y a aussi le nombre de questions (53) qui en rebutèrent probablement un grand nombre.

Les petites entreprises, ayant moins de 100 employés, représentent 80% des répondants et celles de taille moyenne, 99 à 499 employés, 20% (voir Tableau 3). Deux secteurs d'opération sur les huit auxquels se sont identifiés les répondants sont très présents : la fabrication (40%) et les services professionnels (23,3%). Les autres secteurs ne représentent que 10% ou moins des PME (voir Tableau 4). Quant à la dimension géographique, les réponses proviennent principalement de quatre régions, sur les douze identifiées : Montréal (33%), le Bas-Saint-Laurent (13,3%), Chaudière-Appalaches (10%) et le Saguenay-Lac-Saint-Jean (10%) (voir Tableau 5). Par ailleurs, la majorité des répondants (73,3%) proviennent d'entreprises situées en zone urbaine (voir Tableau 6).

Les entreprises répondantes font un chiffre d'affaires variant en 0 et 50 millions de dollars canadiens par année. Le plus souvent, les répondants affirment faire 1 million par année (16,7%). Les entreprises faisant moins d'un million par année et celles en faisant 3 millions par an représentent 13,3% des répondants chacune. Parmi les répondants, 3 (10%) affirment faire 15 millions (voir Tableau 7).

Il n'y a que 19 répondants (63,3%) à avoir fait connaître le rendement moyen sur les actifs – ROA – de leur entreprise pour les 5 dernières années. En ordre d'importance du nombre de répondants, elles sont 26,7% à produire un rendement de plus de 15%. Immédiatement après, elles sont 16,7% qui font moins de 5%. C'est 13,3% des entreprises qui génèrent un rendement entre 5% et 10%. Une plus petite proportion d'entre elles (6,7%) produit un ROA entre 10% et 15%. On ne peut affirmer qu'elles

ont un quelconque avantage concurrentiel, mais elles sont actives dans des marchés qui offrent des rendements intéressants (voir Tableau 8).

Par ailleurs, 18 entreprises (60%) exportent leurs produits et services ou réalisent des activités à l'internationale (voir Tableau 9).

En ce qui a trait à la diversité géographique des 18 entreprises exportatrices, seules 2 (11,1%) exportent en Afrique. Il y en a 17 (94,4%) qui sont actives en Amérique du Nord. Elles sont 5 (27,8%) sur chaque marché que représente l'Amérique du Sud, l'Asie ou l'Océanie, mais 13 (72,2%) en Europe ( voir Tableau 10).

Pour 20% des 18 entreprises exportatrices, les exportations représentent moins de 5% du chiffre d'affaires. Pour 10% d'entre elles, c'est entre 5% et 15%. Il n'en reste pas moins que pour 30% des entreprises sondées, l'exportation représente plus de 50% du chiffre d'affaires (voir Tableau 11).

La popularité de l'Amérique du Nord et de l'Europe à l'exportation est peut-être due à la proximité géographique et culturelle des populations et à la taille économique des marchés. Peut-être servent-ils de lieu d'apprentissage pour les PME avant d'explorer des continents où l'information est plus difficile à recueillir et où les marchés sont plus difficiles à percer vu le manque de contacts, d'expérience et de maîtrise d'une langue étrangère. Néanmoins, 40% des PME sondées n'exportent pas. La mission première de ces dernières est probablement de desservir un marché local ou régional et elles s'y limitent.

## 4.2 Profil des répondants

Les répondants au sondage furent souvent le président (53,3%) de l'entreprise ou le vice-président (23,3%). Des directeurs (13,3%) et des directeurs généraux (10%) répondirent également au sondage (voir Tableau 12).

Les répondants font souvent partie (93,3%) d'une association professionnelle dédiée à l'intelligence économique. Ils ne sont que 2 (6,7%) à répondre par la négative (voir Tableau 13).

Il y a une minorité de répondants qui affirment réaliser des tâches de veille depuis près de 30 ans (6,7%), parfois pour la même entreprise. Le plus fréquemment, ils disent en faire depuis 5 ans (13,3%), 10 ans (26,7%), ou 15 ans (13,3%) (voir Tableau 14).

Les probabilités sont grandes que le propriétaire de l'entreprise ait répondu à l'invitation. La revue de littérature affirmait que la majorité des PME canadiennes (54,1%) ne compte qu'une à quatre personnes (voir Tableau 2). On peut aussi avancer qu'ils ne sont pas des professionnels de la veille stratégique, mais ils peuvent la pratiquer depuis longtemps pour la même entreprise. Cela renforce l'idée d'être en présence de propriétaires-fondateurs.

### 4.3 Niveau de concurrence et d'innovation

Les répondants considèrent opérer dans des marchés où le niveau de concurrence varie de modéré (13,3%) à très élevé (33,3%). Il est qualifié d'élevé (33,3%) pour 10 d'entre eux et d'assez élevé (20%) pour 6 autres (voir Tableau 15).

Dans ce contexte compétitif, 63% des répondants affirment que leur entreprise a mené 3 projets d'innovation ou plus depuis les 3 dernières années. Ils sont 18,5% à répondre qu'il y en a eu 2 et 11,1% qui en rapportent qu'un. Ils sont 7,4% à mentionner qu'aucun projet n'a été mené (voir Tableau 16).

Les résultats des projets d'innovation, selon les répondants, apportent une hausse des ventes (41,7%) ou une augmentation de la part de marché (37,5%). La baisse de coût est moins fréquente (16,7%) et il est rare qu'aucun résultat (4,2%) ne fût noté (voir Tableau 17).

L'innovation est réalisée principalement sur les produits (68%) et les procédés (64%). Il y a peu d'effort pour innover dans les services (16%) (voir Tableau 18).

La grande majorité des répondants affirment que leur entreprise évolue dans un environnement compétitif. Les résultats semblent démontrer qu'innover dans un tel environnement est souvent positif et ces entreprises ne se cantonnent souvent pas à travailler sur un projet à la fois. Au final, il y a souvent des bénéfices pour ces

entreprises, bien que ce ne soit pas dans la majorité des cas. Il faudrait voir si une meilleure veille augmenterait positivement les résultats des projets d'innovations.

#### 4.4 Définition de la veille stratégique

La grande majorité des répondants (83,3%) sont d'accord avec la définition de la veille stratégique qui leur fut proposée, quand on additionne les approbations qui varient entre « Plutôt compatible » (23,3%), « Assez compatible » (33,3%) et « Compatible » (26,7%) (voir Tableau 19).

La veille est principalement effectuée par la direction générale (73,3%). Il s'en fait aussi beaucoup par le marketing (53,3%), par la production (43,3%) et par le département de la R et D (43,3%). Le département de la finance (16,7%) et celui des ressources humaines (13,3%) sont beaucoup moins impliqués. Les réponses laissent voir que la veille n'est pas l'apanage d'un seul département d'une entreprise, mais de plusieurs en même temps (voir

Tableau 20).

Les sources d'information les plus souvent utilisées sont issues des technologies que l'on trouve sur Internet (33,3%), comme les sites Web, les blogues ou les logiciels de veille par exemple. Les sources d'origines humaines (26,7%) arrivent en second suivies par celles qui sont d'origines formelles (20%) ou informelles (20%) (voir Tableau 21).

Au cours des cinq dernières années, les entreprises n'ont jamais (53,3%) ou peu souvent (30%) eu recours à un consultant en veille stratégique. Elles ne sont que 6,7% à y avoir recours plutôt souvent, 6,7% assez souvent et seulement 3,3% le font souvent (voir Tableau 22).

La veille se fait concurremment dans plusieurs unités dans une même entreprise, et ce, en utilisant différentes sources d'information. C'est une activité amplement réalisée à l'interne. Pour expliquer cette situation, Grayson et Clawson (1991) diraient probablement que c'est parce que les consultants ne sont généralement pas de bons candidats pour faire partie d'une équipe, mais qu'ils peuvent être utiles pour l'animer. Ils ne sont pas bien placés pour analyser et donner sens à des données sur un sujet qu'ils méconnaissent, d'autant qu'ils ne sont là que pour une courte période au service de l'entreprise. Ils peuvent cependant servir de guide méthodologique auprès de l'entreprise. Néanmoins, les PME québécoises y recourent peu souvent. Est-ce une question de moyens financiers? Est-il difficile de trouver un consultant? Est-ce que leur présence est jugée inutile? Le présent sondage ne peut le dire.

#### 4.5 Conditions organisationnelles de réalisation

La veille stratégique est fortement (33,3%) ou assez fortement (26,7%) stimulée par le dirigeant de l'entreprise. Dans une forte proportion d'entreprises, elle est peu fortement (20%) ou plutôt fortement (16,7%) stimulée par ces derniers (voir Tableau 23).

Dans un même temps, on constate que le système de veille des entreprises n'est pas formalisé (36,7%) ou peu formalisé (30%) chez les entreprises sondées. Ainsi, la veille est plutôt formalisée (13,3%) ou assez formalisée (13,3%) chez 26,6% d'entre elles. Une petite minorité (6,7%) affirme avoir un système très formalisé. (voir Tableau 24). Les chiffres confirment ce que nous soupçonnions durant la revue de littérature : les PME ne formalisent pas beaucoup leur processus de veille.

Pourtant, ces mêmes entreprises affirment utiliser la veille depuis plusieurs années. Certaines le font depuis plus de dix ans (33,3%), suivies par celles qui la pratiquent depuis six à dix ans (26,7%), celles l'utilisant depuis une à cinq années (23,3%), et finalement celle qui en fait usage depuis moins d'une année (3,3%) (voir Tableau 25).

Globalement, les répondants considèrent que l'information de la veille stratégique est utilisée par la haute direction plutôt souvent (30%), assez souvent (23,3%) et souvent (26,7%). Ils sont rares à affirmer qu'elle est peu souvent (10%) ou jamais (6,7%) utilisée (voir Tableau 26).

Ils sont aussi d'accord (40%), pour affirmer que les activités de veille stratégique sont en lien avec la stratégie de l'entreprise. Ils sont assez d'accord dans une proportion de 13,3%, plutôt d'accord à 33,3% et peu d'accord à 10% (voir Tableau 27).

Cette stratégie de l'entreprise est élaborée pour une perspective de 1 à 3 ans pour une majorité (53,3%) des répondants. C'est pour une durée de 3 à 5 ans selon 33,3% d'entre eux, mais entre 5 et 10 que pour 10% des entreprises (voir Tableau 28).

Sur les conditions organisationnelles de réalisation d'une veille stratégique, il est assez curieux de constater une certaine dichotomie entre la promotion d'un idéal et la faible formalisation de l'activité. Est-ce une question de temps, de moyens financiers, d'outils adaptés aux PME ou de connaissances organisationnelles qui nuisent à la possibilité d'introduire un processus formalisé? Les auteurs sont unanimes pour dire qu'une culture de veille, à tous les niveaux d'une entreprise, est importante. Les PME québécoises ayant répondu à notre sondage semblent donc avoir un certain chemin à parcourir pour établir une véritable culture de veille.

D'autre part, on constate que les décisions stratégiques sont surtout prises pour une perspective à court et moyen terme. Certaines entreprises affirment la pratiquer depuis plusieurs années et son produit est bien souvent utilisé par la haute direction pour prendre des décisions stratégiques, mais pour une perspective d'un à cinq ans. Les entreprises sont rares à s'aventurer à planifier pour plus de cinq ans. Peut-être confond-on étude de marché et veille stratégique?

## 4.6 Le processus de la veille

### 4.6.1 Planification de la veille

Les répondants identifient majoritairement (50%) un cycle de veille stratégique de l'entreprise, comme comprenant dans l'ordre les processus suivants : Planification et ciblage/ Collecte et stockage des données / Analyse des données / Diffusion. Pour un plus petit nombre d'entre eux (26,7%), les processus sont : Collecte et stockage des données / Analyse des données / Diffusion. Ils sont 3,3% à ne pas le savoir et aucun répondant n'a offert une réponse alternative (voir Tableau 29). Ils suivent en général le modèle proposé par Colas (2004); du Toit (2007); Gretry *et al.* (2013).

Le niveau de connaissance du sujet, au moment d'amorcer une recherche, est généralement moyen (46,7%) à faible (16,7%). Effectuer une recherche sur un sujet dont on a une connaissance assez élevée (26,7%) ou élevée (3,3%) est moins fréquent (voir Tableau 30).

Le temps moyen dédié à chacune des phases d'un processus de veille stratégique est principalement concentré à la collecte de données (27%) et leur analyse (25%). La planification (18%), la communication des résultats (16%) et la gestion de l'activité de veille (11%) prennent ensemble une part importante de ce temps. Il n'y a en moyenne que peu de temps dédié à l'évaluation de la performance (9%) (voir Tableau 31).

#### 4.6.2 Cibler un sujet de veille

Le responsable de la veille effectue différentes activités pour cerner le sujet d'une veille stratégique. Les répondants affirment qu'il est principalement impliqué dans l'identification des sources d'information (63,3%) et l'identification des questions d'intérêts clés (63,3%). Il est présent dans une moindre mesure pour établir une liste des thèmes (56,7%), structurer la recherche (53,3%) ou dresser une liste hiérarchique des cibles d'informations (30%). Il est cependant peu souvent consulté pour identifier les parties prenantes qui utiliseront les renseignements provenant de la veille stratégique (26,7%) (voir Tableau 32).

Globalement, sur 6 activités différentes que le responsable de la veille peut réaliser pour cerner un sujet de veille, il n'est présent qu'à près de 50% d'entre elles, soit moins de ce qui est conseillé dans la littérature. Il est sous-utilisé, d'un point de vue méthodologique. Cette situation reflète probablement le faible niveau de formalisation de la veille qui fut couvert plus tôt.

#### 4.6.3 Collecter des données

Bien qu'il y ait une forte proportion d'entreprises qui affirment avoir un système d'identification et de classement formel des signaux faibles (28%), elles sont aussi nombreuses à affirmer ne pas être d'accord (24%) ou peu d'accord (24%) avec cette affirmation. Un nombre plus restreint est assez d'accord (16%) pour affirmer qu'un tel système existe. Il ne reste qu'une très petite proportion (8%) qui est d'accord avec cette affirmation (voir Tableau 33).

Pour l'activité de collecte de données, aucun répondant n'a voulu identifier leurs sources de données. Ils n'ont pas révélé non plus si les employés remplissaient des fiches pour rapporter ce qu'ils avaient vu/lu/entendu lors d'évènements externes. Ils ne se sont pas non plus exprimés sur leurs méthodes d'analyse. On peut probablement en déduire que cette information est tellement stratégique que la dévoiler fait courir un risque concurrentiel pour l'entreprise.

#### 4.6.4 Valider des données

La validation de l'information est plutôt souvent (27,6%) ou peu souvent (24,1%) faite. C'est à une fréquence légèrement moindre qu'elle est assez souvent (20,7%) ou souvent (17,2%) faite. C'est une minorité (10,3%) qui considère ne jamais vérifier ces informations. (voir

Tableau 34).

La validation n'est pas systématique dans toutes les PME et c'est probablement représentatif du fait que beaucoup de PME n'ont pas un système de veille formalisé. Pourtant Colas (2004) souligne que c'est une étape importante pour déterminer si la donnée est pertinente. Pour Kriaa Medhaffer et Lesca (2010) c'est le moyen de déterminer si la donnée est importante ou non pour les utilisateurs potentiels et une prise de décision future. Dans ce contexte, il y a peut-être beaucoup d'informations mal fondées et inutiles qui sont portées à l'attention des décideurs et qui leur font prendre de mauvaises décisions stratégiques.

#### 4.6.5 Identifier un signal faible de changement

Plusieurs raisons concomitantes peuvent mener à l'abandon d'une information selon les répondants. La plus fréquente est qu'elle soit possiblement mensongère (53,3%). Chez un premier groupe, les raisons invoquées (40% chacune) sont que l'information est imprécise, incertaine ou insolite (voir Tableau 35). Un second groupe de raisons invoquées (33,3% chacune) est que l'information est aléatoire ou ambiguë. Il est un peu moins souvent question que l'information soit incomplète (23,3%) ou l'utilité est faible ou nulle (16,7%). Plus rarement (13,3% chacune), on invoque le fait qu'elle est faiblement visible ou imprévisible. Si le lien est fait avec la faible proportion des répondants (17,2%) affirmant que la validation des données est souvent faite, il serait

légitime de se poser la question si l'abandon ne se réalise pas trop vite parfois. Un signal faible de changement est par nature imprécis et peut paraître mensonger à première vue, comme le soulignent plusieurs auteurs dans la littérature.

Les répondants affirment que leur entreprise, dans une égale proportion (15,4%) n'utilise jamais ou peu souvent des scénarios pour envisager plusieurs futurs possibles et mieux cerner le type de signal faible à rechercher. Elles sont 26,9% à le faire peu souvent, 30,8% plutôt souvent, mais que 11,5% assez souvent (voir Tableau 36).

Du côté de l'utilisation des jeux de guerre (business wargame) pour simuler des scénarios, le nombre d'utilisateurs est encore plus faible. En général, les entreprises n'utilisent jamais (74,1%) ce genre d'outil ou peu souvent (18,5%). Elles ne sont, dans une égale proportion, que 3,7% à utiliser assez souvent ou souvent les jeux de guerre (voir Tableau 37).

Pour analyser les signaux faibles, les entreprises préfèrent l'analyse basée sur des techniques formelles (42,1%), (voir Tableau 38) une approche proposée par Colas (2004). D'autres utilisent une autre proposition de Colas (2004), et ce, dans des proportions égales (15,8%), soit des analyses de jeux d'acteurs ou des techniques d'élaboration de synthèses. Pour l'unique répondant (5,3%) ayant affirmé utiliser une approche différente, il l'a décrit - comme une analyse de l'environnement et de ce qui le ralentit (voir Tableau 39).

Les PME sont peu nombreuses à explorer plusieurs futurs possibles et les mettre à l'épreuve. Est-ce par manque de temps, de ressources ou de connaissances sur la manière de réaliser ce genre d'activité? Est-il possible que la taille de l'entreprise mène à une forme de pensée unique parce que personne n'est capable de mettre à l'épreuve l'interprétation de la majorité ou du chef de l'entreprise? Il est possible aussi que le contexte d'affaires dans lequel elles opèrent ne requière pas autant de sophistication méthodologique. C'est néanmoins un aspect de la veille stratégique chez les PME québécoises qui pourrait faire l'objet d'une recherche plus poussée.

Les PME utilisent surtout des approches qui peuvent être réalisées par une seule personne ou un petit nombre de personnes. Ce sont des approches qui leur conviennent probablement mieux puisque, comme il fut souligné plus tôt, une majorité des PME sont composées de moins de quatre personnes. Le contexte impose probablement la méthode d'analyse à utiliser et les biais cognitifs sont peut-être aussi plus fréquents, comme il est présumé dans la revue de littérature.

L'approche heuristique (21,1%), proposée par Lesca, Humbert et Lesca (2011), suppose un travail collectif et elle est peu utilisée. Avoir plusieurs personnes d'impliquées dans un tel processus stratégique est probablement difficile à trouver pour les petites entreprises.

#### 4.6.6 Communiquer les résultats

La communication des résultats d'une veille prend généralement la forme de rapports spéciaux (48,1%). Dans une égale proportion (25,9%), un premier groupe de répondants affirme qu'elle prend la forme d'une analyse annuelle, mais le second groupe ne le sait pas. Dans une moindre proportion, il peut s'agir d'une note de suivis périodique (18,5%) ou une note d'alerte (7,4%) (voir Tableau 40).

La taille des entreprises impose probablement le type d'analyse qui est rédigé formellement. Le marché desservi, surtout s'il est local ou régional, ne requiert peut-être pas la sophistication bureaucratique d'une note d'alerte ou périodique, mais une simple discussion autour de la cafetière, par exemple. Comme le soulignent Marin et Poulter (2004), les échanges humains sont plus efficaces que l'usage d'une technologie. Dans une PME de quelques personnes, le propriétaire doit probablement se contenter de prendre note mentalement des changements occasionnés dans son environnement d'affaires.

### 4.7 Moyens

#### 4.7.1 Humains

Dans les PME qui répondirent au sondage, il n'y a pas ou très peu de personnes dédiées à des projets de veille à temps plein (voir Tableau 41). En général, il n'y en a aucune (46,7%). Des entreprises en ont une (23,3%) ou deux (16,7%). Certaines en rapportaient ensuite quatre (6,7%), six (3,3%) ou sept (3,3%). Il est certainement

normal qu'un grand nombre d'entreprises n'aient personne dédiée pour faire de la veille puisque Gumb (2007) soulignait qu'elles suivent une gestion basée sur les coûts de l'activité.

Les répondants sont dans un même temps d'accord (23,1%) , pour affirmer que les employés de différents départements participent au processus de veille (voir Tableau 42), certains sont plutôt d'accord (26,9%) ou assez d'accord (23,1%) avec cette affirmation. C'est une minorité qui s'est montrée peu d'accord (19,2%) ou pas d'accord (7,7%) par rapport à cette question.

Ces employés sont souvent (30,8%) ou assez souvent (23,1%) tenus de rapporter ce qu'ils ont vu, lu ou entendu à l'externe (voir Tableau 43). C'est dans une proportion presque semblable qu'ils sont peu souvent (15,4%) ou plutôt souvent (30,8) tenus de le faire.

Ce ne sont donc pas tous les employés qui sont impliqués dans le processus de veille dans les PME. Il faut peut-être imputer la situation au manque de formalisation du processus, qui fut souligné plus tôt, ou que l'on préfère qu'un nombre limité de personnes participent au processus. Il y a peut-être aussi un facteur coût de l'activité à considérer puisque les PME manquent souvent de ressources, comme le souligne Brouard (2004).

#### 4.7.2 Utilisation des Technologies

Pour analyser les données, les PME utilisent très peu souvent des techniques cartographiques (voir Tableau 44). Pour un grand nombre d'entre elles, elles n'utilisent jamais (44%) ou peu souvent (20%) ce genre d'outils. C'est une minorité qui l'utilise plutôt souvent (12%), assez souvent (16%) ou souvent (8%).

C'est encore plus tranché au chapitre de l'utilisation d'un logiciel dédié spécifiquement à la veille stratégique, avec 93,3% qui n'en utilisent pas et seuls 6,7% qui en utilisent un (voir Tableau 45).

D'autre part, on utilise plusieurs outils de veille comme les moteurs de recherche populaires (96,6%) ou spécialisés (44,8%) et les réseaux sociaux (69%) (voir Tableau 46). Les agrégateurs de contenu (17,2%), les logiciels d'analyse (6,9%) sont moins populaires. Les métamoteurs de recherche, les moteurs cartographiques et les logiciels de veille médiatique (3,4% chacun) sont de loin les moins utilisés.

Autrement, deux répondants ont affirmé utiliser des études (50%) ou des sites spécialisés (50%) comme outil de veille (voir Tableau 47).

Les PME consultées sont clairement divisées en deux groupes en ce qui a trait aux procédures permettant, entre dirigeants et employés, d'échanger sur l'information diffusée sur le produit de la veille. En majorité, les répondants ne sont pas d'accord (37,5%) ou peu d'accord (20,8%) pour affirmer que des processus existent (voir

Tableau 48). Ils sont par contre assez d'accord (20,8%) ou d'accord (16,7%) pour dire que des processus existent. Une minorité est plutôt d'accord (4,2%).

Selon les répondants, quand des moyens existent pour échanger de l'information, plusieurs sont utilisés en concomitance (voir Tableau 49). Les plus populaires sont les réunions (100%), les courriels (88,9%) et les conférences téléphoniques (77,8%). Les forums de discussion interne (33,3%), les pages Web internes (33,3%) ou un journal sont beaucoup moins populaires. Les Wikis (0%) ne sont pas du tout utilisés et aucun autre moyen ne fut nommé (voir Tableau 50). Les moyens d'échanges privilégiés sont donc ceux qui impliquent des échanges de proximités humains et rapides, comme le soulignaient Marin et Poulter (2004).

#### 4.8 Résultats attendus et impact de la veille

L'impact de la veille sur la stratégie de l'entreprise est qualifié de très élevé (17,2%), d'assez élevé (20,7%) ou élevé (31%) par une majorité importante des répondants (voir Tableau 51). Une portion importante considère cet impact comme modéré (24,1%) et une petite minorité le qualifie de faible (6,9%).

Lorsque les répondants comparent leur entreprise à leurs concurrents (voir Tableau 52), une minorité la considère comme peu innovatrice (10,7%), plutôt innovatrice (3,6%) ou également innovatrice (14,3%). La majorité affirme être au sein d'une entreprise assez innovatrice (14,3%) ou plus innovatrice (57,1%) quand on la compare aux autres.

Les répondants considèrent que la veille leur a permis d'avoir une meilleure connaissance de leur industrie (voir Tableau 53). Ils sont plutôt d'accord avec cette affirmation à 21,4%, assez d'accord à 46,4% et d'accord à 32,1%.

La veille stratégique leur a souvent (22,2%), assez souvent (37%) ou plutôt souvent (25,9%) permis d'identifier de nouvelles occasions d'affaires (voir Tableau 54). Ils sont une minorité à considérer que c'est arrivé peu souvent (14,8%). Leurs réponses rejoignent les résultats de l'étude de Bernhard et Martin (2003) qui affirmaient que la veille permet de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques pertinentes.

En ce qui concerne le nombre de nouveaux produits innovateurs lancés au cours des cinq dernières années (voir Tableau 55), certains répondants n'en ont lancé qu'un seul (13,6%), d'autres deux (22,7%), trois (27,3%) ou cinq (18,2%). Ex aequo en fréquence (4,5%) sont celles qui en ont lancé six, dix, seize ou vingt, mais elles sont peu nombreuses.

Au chapitre du nombre de brevets sur de nouveaux produits déposés au cours des cinq dernières années (voir Tableau 56), 10% n'en ont déposé aucun. La grande majorité (60%) en a déposé un seul. Elles sont 20% des entreprises à en avoir déposé deux et 10% trois.

Durant la même période, le nombre de brevets déposés sur de nouveaux procédés technologiques varie d'un seul (40%) à trois (20%) (voir Tableau 57). C'est aussi 40% d'entre elles qui en ont déposé deux.

En ce qui a trait aux brevets portant sur de nouveaux processus opérationnels ou logistiques, 66,7% des entreprises en ont déposé un tandis que 33,3% en ont déposé 3 (voir Tableau 58). Il est cependant difficile de dire si ces brevets sont issus du résultat d'une veille ou non.

Finalement, au cours des cinq dernières années la croissance du chiffre d'affaires des entreprises fut généralement positive, variant de 0 à 641% (voir Tableau 59). Aucune ne rapporte une décroissance. Un certain nombre rapporte une croissance nulle (10%). Plus fréquemment, on rapporte une croissance de 15% (13,3%) ou de 50% (13,3%). Elles sont suivies d'une croissance de 5% (10%), de 100% (10%) ou 25% (6,7%). Les autres (3,3% chacune) affirment avoir connu une croissance de 10, 19, 20, 30, 40, 60, 89 et dans des cas extrêmes, 200, 237, 400, voire même 641%.

Même si la plupart des PME ont un processus de veille assez informel et qu'elles ont des ressources limitées, elles ont connu une croissance parfois enviable. Théoriquement, selon Bernhard et Martin (2003) et Abuzaid (2017), ce sont celles qui ont un système de veille qui devraient avoir le plus de succès. C'est ce que certains éléments de l'analyse des données à l'aide d'une matrice de corrélation de Pearson semblent confirmer.

#### 4.9 Analyse à l'aide d'une matrice de corrélation de Pearson

Une analyse des données fut réalisée à l'aide d'une matrice de corrélation de Pearson pour identifier si certaines variables sont corrélées. Les calculs d'une telle matrice

s'effectuent à l'aide des données continues contenues dans le sondage. Cela ne représente qu'une fraction des questions du sondage puisque la plupart des réponses sont sous la forme de choix de réponses. Le tableau qui résulte du calcul est scindé en trois parties pour assurer sa lisibilité (voir Tableau 60, Tableau 61 et Tableau 62).

On observe que le chiffre d'affaires est positivement et significativement corrélé avec le nombre de produits innovateurs lancé au cours des cinq dernières années (0,806). Il l'est dans une moindre mesure avec le pourcentage de temps dédié à évaluer la performance de la veille stratégique (0,224), le nombre de brevets nouveaux déposés (0,124), le pourcentage de temps dédié à la gestion de l'activité de veille stratégique (0,079), le nombre de personnes à temps plein pour des projets de veilles (0,079) et le pourcentage de temps dédié à la planification de l'activité de veille (0,032). On retient dans ce résultat que le chiffre d'affaires d'une PME est beaucoup plus lié au nombre de nouveaux produits qu'elle propose qu'aux efforts investis dans la réalisation d'une veille.

Le nombre d'années que l'entreprise pratique la veille est positivement le plus fortement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux processus opérationnels (0,866) et le nombre de brevets pour de nouveaux procédés technologiques (0,618). Il l'est dans une moindre mesure avec le nombre de personnes à temps plein sur des projets de veille (0,405), le nombre de brevets de nouveaux produits déposés au cours des cinq dernières années (0,277), le pourcentage de temps dédié à l'analyse des

données (0,229), le pourcentage de temps dédié à la collecte des données (0,083) et le pourcentage de temps dédié à la communication des résultats (0,025). Il semble que les entreprises ayant des pratiques de veille les mieux établies, avec du personnel dédié à cette tâche sont celles qui produisent le plus de brevets. On pourrait avancer avec ce résultat qu'investir dans les activités de veille permet d'être plus créatif pour trouver de nouvelles solutions.

Le pourcentage de temps dédié à la planification de l'activité de veille est positivement le plus fortement corrélé avec le pourcentage de temps dédié à la gestion de l'activité de veille (0,406). Il l'est dans une moindre mesure avec la progression du chiffre d'affaires des cinq dernières années (0,332) et le pourcentage de temps dédié à évaluer la performance de la veille (0,124). La planification et la gestion sont des activités liées. Il n'est pas surprenant qu'il y ait une bonne corrélation entre les deux. On peut souligner que les efforts investis dans ces activités ne garantissent pas une progression du chiffre d'affaires. Mettre plus d'effort sur l'évaluation de performance de la veille pourrait cependant avoir, à terme, une incidence positive sur le chiffre d'affaires.

Le pourcentage de temps dédié à la collecte des données est positivement corrélé avec le nombre de personnes qui travaillent à temps plein sur le projet de veille (0,193). Il l'est dans une moindre mesure avec le pourcentage de temps dédié avec l'analyse des données (0,074). La proportion de temps dédié à la collecte, lors de la réalisation d'un cycle de veille, augmente avec le nombre de personnes impliquées dans cette étape, mais pas énormément. Le nombre de personnes force peut-être une réorganisation du

travail qui augmente la proportion du temps de collecte. Les questions de veille sont peut-être aussi plus complexes à ce stade, ce qui requiert plus de recherche et un peu plus d'analyse.

Le pourcentage de temps dédié à l'analyse des données est positivement le plus fortement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux procédés technologiques déposés au cours des cinq dernières années (0,229). Il l'est dans une moindre mesure avec le nombre de produits innovateurs lancés les cinq dernières années (0,063) et le nombre de personnes à temps plein sur les projets de veille (0,011). La proportion du temps d'analyse devient probablement plus longue au cours du cycle de la veille parce que les brevets et le lancement de produits sont des enjeux importants pour une PME. Si elle se trompe, elle peut perdre des investissements ou être poursuivie. Dans ce contexte, une PME doit probablement faire plus de vérification et requérir parfois plus de main-d'œuvre.

Le pourcentage de temps dédié à la gestion de l'activité de veille stratégique est positivement corrélé avec la progression du chiffre d'affaires des cinq dernières années (0,318), le nombre de brevets pour de nouveaux procédés technologiques déposé durant les cinq dernières années (0,084) et le pourcentage de temps dédié à évaluer la performance de la veille stratégique (0,059). La corrélation de la progression du pourcentage de temps dédié à la gestion de la veille avec la progression du chiffre d'affaires survient probablement parce qu'en cours de route le processus de veille doit s'améliorer et que les questions deviennent plus complexes. Comme il y a aussi une

certaine corrélation avec des brevets, on peut avancer que le temps de gestion de l'activité de veille est aussi lié à des enjeux financiers et légaux importants. On peut aussi constater que puisqu'on investit plus de temps dans la gestion de l'activité de veille, il en résulte un effort accru pour en évaluer la performance. Dans ce contexte, on peut sans doute concevoir que des professionnels font cette gestion.

Le pourcentage de temps dédié à évaluer la performance de la veille stratégique est positivement le plus fortement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux procédés technologiques déposés au cours des cinq dernières années (0,905). Il l'est dans une moindre mesure avec le nombre de brevets de nouveaux produits déposés au cours des cinq dernières années (0,425) et le nombre de produits innovateurs lancés au cours des cinq dernières années (0,328). Cette suite de corrélations semble démontrer que les PME affectant une plus large proportion de temps à l'évaluation de la performance de la veille parviennent à être plus créatives en matière de brevets et de nouveaux produits. Parce qu'elles sont plus souvent en train d'améliorer leur processus de veille, il en découle une plus grande productivité en matière d'idées nouvelles.

Le nombre de personnes à temps plein sur des projets de veille stratégique est moindrement positivement corrélé avec le nombre de produits innovateurs lancés au cours des cinq dernières années (0,271). Cette corrélation semble indiquer que le nombre de personnes impliquées à temps plein dans un processus de veille a une incidence positive sur le nombre de produits nouveaux que lance une PME. La force

de la corrélation laisse cependant penser que le nombre de personnes impliquées ne garantit pas une augmentation de nouveaux produits.

Le nombre de produits innovateurs lancés au cours des cinq dernières années est moindrement positivement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux produits déposés au cours des cinq dernières années (0,129). Il est probable que cette corrélation souligne seulement que plusieurs produits peuvent être liés à un même brevet. Il y a effectivement alors augmentation de nouveaux produits et de brevets, mais le nombre de brevets augmente à une vitesse moindre.

Le nombre de brevets pour de nouveaux produits déposés au cours des cinq dernières années est positivement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux processus opérationnels ou logistiques déposés au cours des cinq dernières années (1,000) et le nombre de brevets de nouveaux procédés technologiques déposés au cours des cinq dernières années (0,535). Cette suite de corrélations très fortes semble indiquer qu'une chaîne d'évènements découle naturellement du dépôt d'un brevet pour un nouveau produit. Avec un nouveau produit, il faudrait imaginer de nouveaux processus et de nouveaux procédés technologiques. Dans le cadre d'une activité de veille, il faudrait alors non seulement faire une recherche pour un nouveau produit, mais aussi prévoir un volet processus et un volet procédés technologiques; soit comment produire ce produit et avec quelle méthode technologique.

Le nombre de brevets de nouveaux procédés technologiques déposés au cours des cinq dernières années est positivement le plus fortement corrélé avec le nombre de brevets de nouveaux processus opérationnels ou logistiques déposés au cours des cinq dernières années (1,000) et la progression du chiffre d'affaires des cinq dernières années (0,644). La première corrélation est de même nature que celles du paragraphe précédent sur le nombre de brevets déposés pour de nouveaux procédés technologiques suivant le dépôt de ceux portant sur de nouveaux processus opérationnels ou logistiques. Un spécialiste de la veille devrait donc prévoir qu'une recherche doit porter sur ces deux aspects en même temps. Pour la seconde, il faut sans doute interpréter le résultat comme étant que puisque le chiffre d'affaires augmente, il peut y avoir plus de ressources dédiées à la recherche de nouveaux procédés qui résulte en des dépôts de brevets qui à leur tour ont un impact positif sur le chiffre d'affaires. Pour un veilleur, il faudra prévoir à terme une augmentation de sa charge de travail et probablement une augmentation des effectifs pour répondre aux besoins croissants.

Le nombre de brevets portant sur de nouveaux processus opérationnels ou logistiques déposés au cours des cinq dernières années est positivement le plus fortement corrélé avec la progression du chiffre d'affaires des cinq dernières années (0,961). Comme pour la corrélation précédente, il faut sans doute interpréter aussi celle-ci comme étant que puisque le chiffre d'affaires augmente, il peut y avoir plus de ressources dédiées à la recherche de nouveaux processus qui résultent en des dépôts de brevets qui à leur tour ont un impact positif sur le chiffre d'affaires. Pour un veilleur, il faudra prévoir

aussi dans ce contexte une augmentation de sa charge de travail et probablement aussi une augmentation des effectifs pour répondre aux besoins croissants.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION ET CONCLUSION

#### 5.1 Discussion

##### 5.1.1 Discussion des résultats

Comme le taux de réponse est très bas et que nous ne cherchons pas à valider des construits théoriques, mais plutôt de sonder les pratiques en matière de veille dans les PME Québécoises, une analyse factorielle en composantes principales (ACP) ou un test de validité interne avec l'alpha de Chronbach ne nous semblent pas être pertinents dans le cadre de notre travail.

Une synthèse de ces résultats (voir Tableau 63) sur les conditions organisationnelles de réalisation de la VS montre qu'ils divergent en partie de ce qui est préconisé dans la littérature. Les résultats divergent (voir Tableau 63) lorsqu'il est question des objectifs, mais ils sont généralement divergents (voir Tableau 65) pour les processus et les moyens (voir Tableau 66). Pour ce qui est des résultats attendus (voir Tableau 67), ils sont majoritairement convergents. Les divergences ne sont pas insurmontables, mais

les entreprises répondantes auraient souvent des améliorations à apporter à leur système de veille stratégique.

L'analyse des résultats du sondage a permis d'avoir un aperçu de l'utilisation de la veille stratégique dans les PME québécoises.

Les entreprises ayant répondu à notre questionnaire considèrent, en général, opérer dans un environnement plutôt compétitif. Bien qu'elles considèrent que les nouvelles technologies sont très utiles pour collecter des données, elles semblent privilégier les relations humaines pour diffuser l'information qui résulte de l'analyse. Il est à noter qu'aucune entreprise n'a indiqué ses sources d'information dans le cadre du sondage. On constate, même si la VS est encouragée par la haute direction, que le processus en soi manque de formalisation. Plusieurs départements d'une entreprise sont souvent impliqués, mais il semble y avoir peu souvent une personne dédiée à temps plein à cette tâche ou un consultant présent. Elles sont nombreuses à utiliser les scénarios pour envisager des futurs possibles, mais une minorité fait appel à des jeux de guerre. Le mode d'analyse des données préféré se fait par le biais de techniques formelles demandant peu de personnes au lieu d'une approche heuristique qui requiert un travail de groupe.

#### 5.1.2 Discussion sur l'écart entre les dimensions théoriques du cadre conceptuel et la pratique dans les PME

Les PME québécoises semblent utiliser, de manières variables, tous les éléments faisant partie du cadre conceptuel de la veille. Cependant la fréquence diffère

considérablement d'un élément à l'autre. Plus les moyens proposés par la littérature sont sophistiqués et requièrent du personnel, moins les PME les utilisent. Il ne s'agit probablement pas toujours d'une faiblesse méthodologique de leur part. Il peut s'agir tout simplement d'un manque de ressources ou l'environnement d'affaires ne requiert peut-être pas l'utilisation d'autant de raffinement dans les moyens de recherche et d'analyse.

Pour répondre à notre question de recherche, nous mettrons de l'avant dans les sections qui suivent les similarités et les écarts constatés entre les pratiques théoriques recensées dans la littérature aux pratiques réelles des PME du Québec.

#### *5.1.2.1 Planification et ciblage*

Le cycle de la veille se décrit le plus souvent en quatre temps comme dans la littérature. La recherche d'information est surtout sur des sujets peu connus. Dans ce contexte, il faut probablement passer par une phase préliminaire de familiarisation du sujet avant d'entreprendre un cycle de veille formel à quatre temps, comme le soulignent de Abreu et de Castro (2010).

Bien que la littérature (Cohen, 2007; Fahey, 2007) souligne l'importance d'évaluer la performance de la veille stratégique, bien peu d'entreprises le font avec (9%) du temps consacré à cette activité (voir Tableau 31).

En ce qui a trait au ciblage d'un sujet de veille, le responsable est sous-utilisé comparativement à ce qui est préconisé dans la littérature par Herring (1999) et du Toit

(2007). Pour identifier les thèmes des recherches, par exemple, le responsable n'y est impliqué qu'à 56,7% (voir Tableau 32). C'est probablement dû au faible niveau de formalisation de la veille.

#### *5.1.2.2 Collecter des données et identifier des signaux faibles*

Aucun répondant n'a voulu parler de la collecte des données, mais ils ont bien voulu laisser savoir si leur entreprise possédait ou non un système pour identifier et classer les signaux faibles. Elles sont à peine 52% à en avoir un (voir Tableau 33). La littérature montre bien que les signaux faibles sont importants dans un système de veille (Kriaa Medhaffer et Lesca, 2010; Lesca, Humbert et Lesca, 2009a; Mendonça *et al.*, 2012). Les PME québécoises perdent probablement de bonnes occasions d'affaires en ne formalisant pas leur système de veille.

#### *5.1.2.3 Valider des données*

Le manque de formalisation se fait aussi sentir dans la validation des données puisque c'est 34,4% des répondants qui affirment le faire peu souvent ou jamais (voir

Tableau 34). Sans cette étape, il est difficile d'identifier le potentiel anticipatif et la pertinence de ces données comme le proposent Kriaa Medhaffer et Lesca (2010). Ce faisant, elles perdent de leur valeur décisionnelle et stratégique pour les gestionnaires.

#### 5.1.2.4 Identifier un signal faible

Les répondants abandonnent souvent une information qui pourrait être un signal faible parce qu'elle est perçue comme mensongère, incertaine ou ambiguë. Ils rejoignent en cela ce que Kriaa Medhaffer et Lesca (2010); Lesca, Humbert et Lesca (2009a, 2009b) et Mendonça *et al.* (2012) affirmaient : il est difficile de repérer et de donner une interprétation correcte à cette information. C'est d'autant plus difficile que les entreprises utilisent très peu les scénarios. En fait, il faut peut-être plus se demander si plusieurs entreprises cherchent en fait à se rassurer qu'une certaine tendance connue se poursuit, là où c'est moins chaotique, comme dans la classification des signaux faibles que fait Kaivo-Oja (2012).

Pour ce qui de l'analyse de ces signaux, elles utilisent souvent des approches formelles ou des analyses de jeux d'acteurs qui s'apparentent à ce que Colas (2004) propose. Ce sont des méthodes qui peuvent souvent être réalisées par une seule personne. Quand on tient compte que peu d'entreprises valident leurs données et qu'elles abandonnent souvent une information qui pourrait être un signal faible de changement, il serait légitime de questionner les résultats. Il y aurait probablement là une grande possibilité

d'amélioration pour les entreprises si leurs pratiques étaient plus proches de ce qui proposée dans la littérature.

#### *5.1.2.5 Communiquer les résultats*

Les moyens de communiquer les résultats d'une veille prennent souvent les formes proposées par Anderbjörk et Martell (2015) et Cohen (2004). Il est cependant surprenant que 25,9% des répondants (voir Tableau 40) n'aient aucune idée de la forme qu'elle prend. Le manque de formalisation du processus de veille en PME y est peut-être pour quelque chose. Une autre explication serait que le propriétaire de l'entreprise est souvent impliqué dans le processus de veille et qu'il se contente d'une note mentale.

#### *5.1.2.6 Les moyens humains*

La littérature souligne que réaliser une veille stratégique doit faire partie de la culture organisationnelle d'une entreprise, qu'elle est multidisciplinaire et qu'elle doit être réalisée en pleine conscience (Appiah et Sarpong, 2015; Bernhard et Martin, 2003; Blanco, 2008). Ce sont des aspects qui ressortent fortement dans les réponses des entreprises sondées. Cependant, il n'y a souvent (46,7%; voir Tableau 41) aucune personne dédiée à la veille. Même si la haute direction devait soutenir cette activité, si personne n'est présent pour structurer et diriger les recherches, il est vraisemblable de croire que la veille ne donne pas toujours les fruits attendus.

#### *5.1.2.7 L'utilisation des technologies*

Les techniques cartographiques que propose Craig (2008) pour analyser les données sont peu souvent utilisées. Les logiciels dédiés à la veille sont rarement utilisés, mais des outils généralistes le sont énormément. Plus l'outil est spécialisé, moins il est utilisé parce qu'il requiert probablement des connaissances spécialisées que ne peuvent trouver en leurs murs les PME. La littérature aurait beau démontrer le potentiel de ces approches, si les PME ne peuvent s'offrir les spécialistes pour les utiliser elles les laisseront de côté.

Il existe des processus pour échanger sur les résultats d'une veille, mais à ce qui a trait aux méthodes, celles qui sont les plus proches du contact humain prennent le pas sur les moyens technologiques. Les réunions sont unanimement utilisées et les Wikis pas du tout (voir Tableau 50), par exemple. Sur cet aspect, le sondage confirme amplement la remarque de Marin et Poulter (2004).

#### *5.1.2.8 Les résultats attendus*

L'impact de la veille sur la stratégie de l'entreprise est important pour une majorité de répondants, parce qu'elle leur permet d'avoir une meilleure connaissance de leur industrie et d'identifier des occasions d'affaires. Si elle est en lien avec la stratégie de l'entreprise, comme le souligne Fahey (2007), l'expérience devrait être positive. C'est probablement parce que ce lien est inadéquat qu'une faible minorité (14,8%; voir Tableau 54) considère avoir peu souvent trouvé de nouvelles occasions d'affaires.

Si l'on devait considérer la croissance du chiffre d'affaires (voir Tableau 59) pour mesurer la performance de la veille, il faudrait affirmer que quelques entreprises ont un système très performant. Cependant, Cohen (2007) explique bien que ce lien est trompeur. La performance de la veille et celle d'une entreprise sont deux choses distinctes. La croissance du chiffre d'affaires d'aujourd'hui pourrait être conditionnelle à des décisions d'affaires et bien d'autres facteurs.

### 5.1.3 Limites et implications managériales

#### *5.1.3.1 Limites*

Ce mémoire comporte plusieurs limites. Tout d'abord, le cadre conceptuel est vaste. De nombreux aspects de la veille sont abordés, mais réaliser un sondage les couvrant tous aurait été très long à répondre et le taux de participation aurait probablement été encore plus bas. Toutes les étapes sont couvertes, mais pas de façon aussi détaillée que souhaité.

L'une des limites majeures de notre recherche est le nombre de participants au sondage qui s'est avéré très faible. Il est possible que le sondage ait été perçu comme trop long malgré tout ou simplement que le sujet fût inconnu. Le portrait de la situation que cette recherche tente de brosser devrait donc être considéré comme une esquisse. Malgré cette limite, nous croyons que notre étude contribue à donner un certain aperçu des pratiques de veille par les PME au Québec, mais plus de données seraient nécessaires pour les confirmer.

### 5.1.3.2 *Implications managériales*

#### 5.1.3.2.1 Améliorer la formalisation du processus de veille

Les résultats de la recherche font ressortir l'importance de la formalisation du processus. Bien que les entreprises affirment faire de la veille et toucher à toutes les phases du processus, leur démarche n'est pas toujours systématique.

La définition et le cadre organisationnel de la veille dans les entreprises sont assez semblables à ce qui est proposé ou observé dans la littérature. Plusieurs départements en font, plusieurs sources d'informations sont exploitées et les entreprises font rarement appel à un consultant.

Dès que l'on aborde les conditions de réalisation, une distance s'installe avec les prescriptions littéraires. Malgré qu'une majorité de dirigeants supportent les activités de veille, on constate un manque de formalisation, même après des années de pratique. On note aussi que la veille s'effectue souvent dans une perspective d'une à cinq années. Dès lors, il n'est plus question d'une veille stratégique puisqu'elle est théoriquement pour une perspective de cinq à vingt ans.

Au chapitre du processus de veille, la définition adoptée par les entreprises est souvent l'une de celles proposées par la littérature. Comme observé dans d'autres pays par les chercheurs, le responsable de la veille est absent de certaines étapes du ciblage d'un sujet de veille. Les PME québécoises ne sont pas très différentes de celles d'ailleurs.

Découlant probablement du manque de formalisation, la collecte des données souffre souvent de ne pas avoir de système de classement des signaux faibles. C'est aussi sur ce sujet que les répondants n'ont pas voulu dévoiler leurs sources de données, leurs méthodes de collecte et d'analyse. La comparaison avec la littérature se limitera à constater qu'elle conseille de mettre en place un système formel de collecte.

Une majorité d'entreprises valident les données qu'elles collectent, mais une importante minorité ne le fait pas assez souvent ou l'omet. Le manque de formalisation du système de veille y est peut-être pour quelque chose alors. À ce sujet, les PME sont assez proches de ce qui est préconisé par les chercheurs.

En ce qui a trait à l'identification d'un signal faible annonceur de changement, l'usage des scénarios pour mieux cerner le signal à rechercher est une pratique assez répandue, mais celle du jeu de guerre est rare. Pour analyser ces signaux, les entreprises préfèrent les techniques formelles d'analyse. La littérature met souvent l'accent sur le travail coopératif et la diversité des points de vue pour cette étape de la veille. Comme les PME sont par essence de petite taille, il manque probablement de personnel pour soutenir cette diversité de point de vue.

Quand vient le temps de communiquer les résultats d'une veille, la diversité des types de documents utilisés est moindre que celle rapportée par la littérature. La taille des entreprises a peut-être un rôle à jouer dans cette moindre diversité.

#### 5.1.3.2.2 Adapter la veille aux moyens à la disposition des PME

Il y a généralement peu ou personne de dédié à des projets de veille à temps plein dans une PME. Il arrive pourtant souvent que plusieurs personnes dans des départements différents en réalisent. Du côté des ressources technologiques, elles utilisent des techniques d'analyse de base. Il est rare que ces entreprises utilisent des outils de recherche et d'analyse avancés ou des logiciels spécialisés.

Peut-être ce contexte d'un personnel non spécialisé est ce qui cause en partie le manque de formalisation du processus. Il n'y a personne pour en prendre la responsabilité et le mener à bien. Il n'y a personne avec des connaissances spécifiques pour encadrer la démarche et expliquer comment la réaliser.

Il serait certainement bénéfique aux PME québécoises de s'adjoindre les services d'un consultant qui, comme le souligne la littérature, viendrait animer les activités de veille et faire de l'éducation. Son rôle, devrait aussi d'auditer le système de veille mis en place et proposer des correctifs, des outils et des techniques d'analyse.

#### 5.1.4 Implication au niveau de la recherche et pistes pour l'avenir

Bien que l'on parle de veille stratégique depuis longtemps au Québec, il y a eu très peu de recherche menée sur ce sujet. C'est pourtant un thème qui devrait être encore d'actualité alors que la compétition n'est plus locale, mais internationale pour beaucoup de PME.

Le sondage n'a pas permis de couvrir tous les aspects de la veille soulevés par la littérature de crainte de le rendre rébarbatif. Cette situation force à considérer l'idée de faire des recherches sur un aspect précis de la veille, mais de façon plus fouillée et précise pour en améliorer le portrait actuel.

Les questions du sondage portant sur les sources de données utilisées par les entreprises ne furent pas répondues. Cette situation apporte déjà une autre avenue de recherche à explorer. Si les entreprises se sont abstenues d'y répondre, c'est que ces sources doivent avoir une grande valeur stratégique. Une autre approche serait sans doute mieux appropriée que le sondage pour décrire ces sources.

En fait, il faut peut-être considérer les questions du sondage avec un très bas taux de réponse comme ayant touché un sujet d'une grande valeur stratégique pour les PME et qui pourrait présenter un sujet de recherche à venir.

Un autre sujet de recherche pourrait porter sur les meilleurs moyens pour pratiquer la veille stratégique dans les PME. Comme la recherche le démontre, il semble y avoir confusion entre l'étude de marché et la veille stratégique. De plus, la veille est peu souvent formalisée dans ces entreprises. Il faudrait savoir si la situation résulte d'une culture d'entreprise ou d'un manque de connaissances. Il faudrait aussi explorer comment il serait possible d'apporter des correctifs à peu de frais.

Un autre thème aborderait l'utilisation des jeux de guerre. Ils ont un faible taux d'utilisation. Là aussi, il serait intéressant de savoir pourquoi il y a aussi peu d'intérêt pour cet outil ou s'il peut avoir une véritable utilité à l'échelle d'une PME.

En dernier lieu, la recherche en veille stratégique devrait s'intéresser aux entrepreneurs qui se préparent à lancer leur entreprise. Depuis l'idée initiale de lancer une entreprise, comment la veille stratégique est-elle employée? Comment font-ils pour trouver et exploiter de l'information pour leur projet avec probablement très peu de moyens?

## 5.2 Conclusion

Ce mémoire avait comme objectif de savoir comment était pratiquée la veille stratégique dans les PME québécoises puisque la littérature donnait souvent en exemple celle des grandes entreprises. Nous croyons que cet objectif est atteint et que notre étude, avec toutes les limites discutées dans les sections précédentes, donne un certain aperçu des pratiques actuelles. Il est difficile de se prononcer sur l'impact économique de la veille les PME dû au manque des données. Sur la diversité et l'intensité de l'utilisation des méthodologies et des outils de la veille stratégique dans les PME, il est possible d'affirmer qu'il y en a une grande diversité qui couvre l'ensemble du modèle conceptuel, mais l'intensité est très variable d'un élément à l'autre. Les entreprises tendent à utiliser des méthodes et des outils simples d'usage et plutôt accessibles.

La revue de littérature a permis de faire un portrait de l'état de la connaissance et des pratiques dans le domaine de la veille stratégique et de bâtir le cadre conceptuel qui en

couvrir les aspects majeurs. La méthodologie de recherche a balisé le mode de réalisation de la recherche, de la collecte à l'analyse. L'analyse des données a permis de constater les pratiques actuelles de PME, ainsi que les convergences et les divergences avec ce qui proposé dans la littérature. L'analyse souligne aussi que les sources de données des entreprises et les méthodes d'analyse sont tellement stratégiques que ces dernières ne veulent souvent pas les divulguer.

Dans une recherche future, il serait intéressant de tenter d'explorer les sources de données et les méthodes d'analyse que les PME québécoises utilisent. Cela comblerait un aspect que la présente recherche n'a pu clarifier. Il serait tout aussi instructif de s'intéresser exclusivement à ces petites entreprises de quatre personnes ou moins qui constituent la majorité des PME au Canada ou celles qui sont en gestation. Puisque la veille est souvent limitée pour une raison de moyens, il serait intéressant comment elle s'effectue dans des environnements où les moyens sont très limités.

## ANNEXE A

### FIGURES

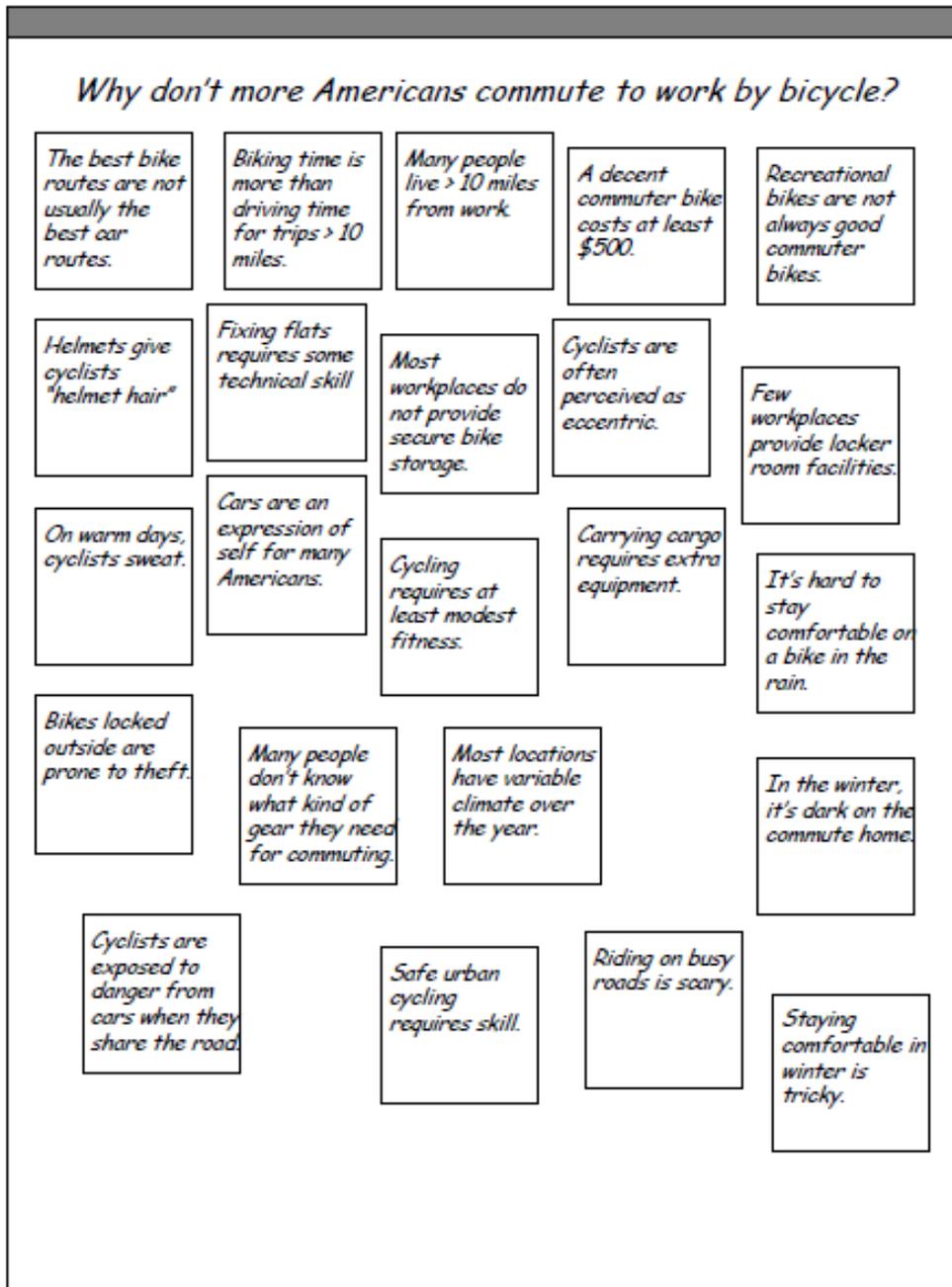


Figure 1 Diagramme KJ, étape initiale (Ulrich, 2003)

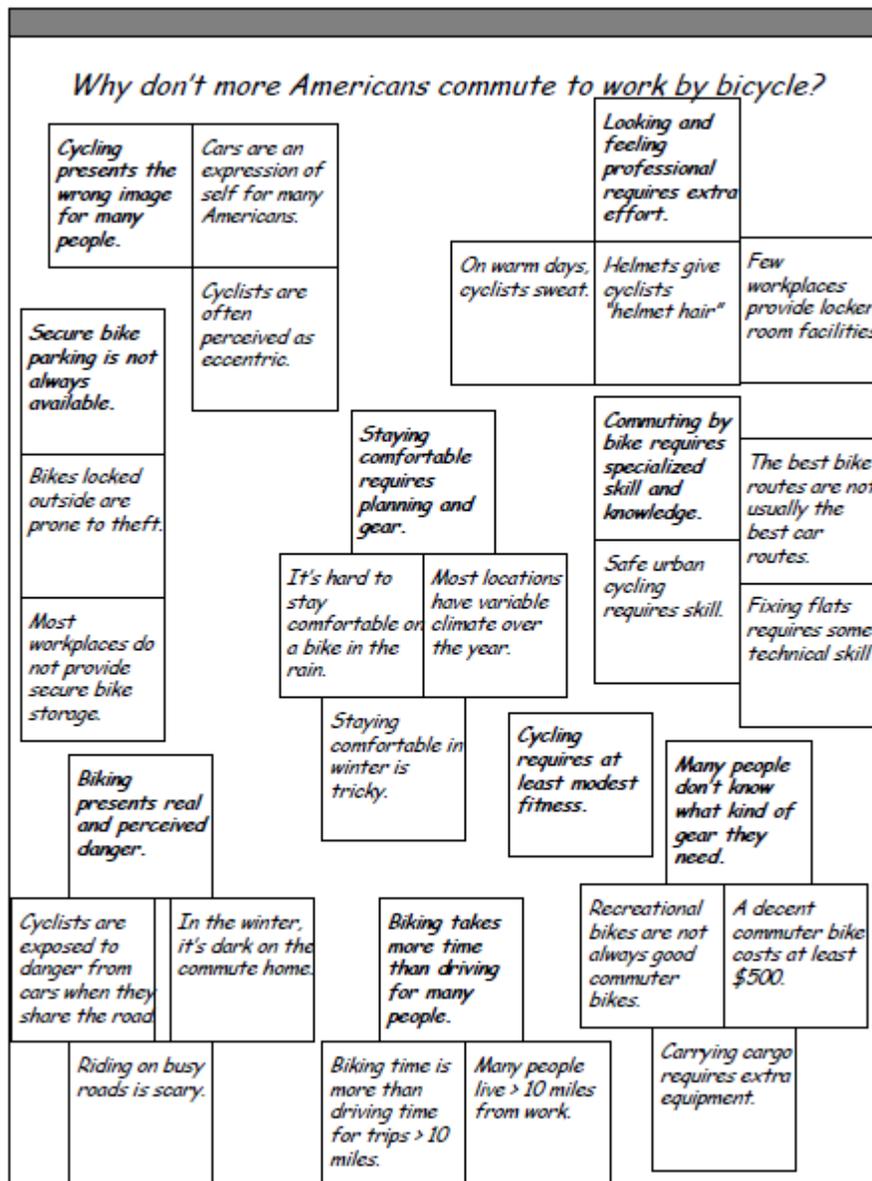


Figure 2 Diagramme KJ, étape intermédiaire (Ulrich, 2003)

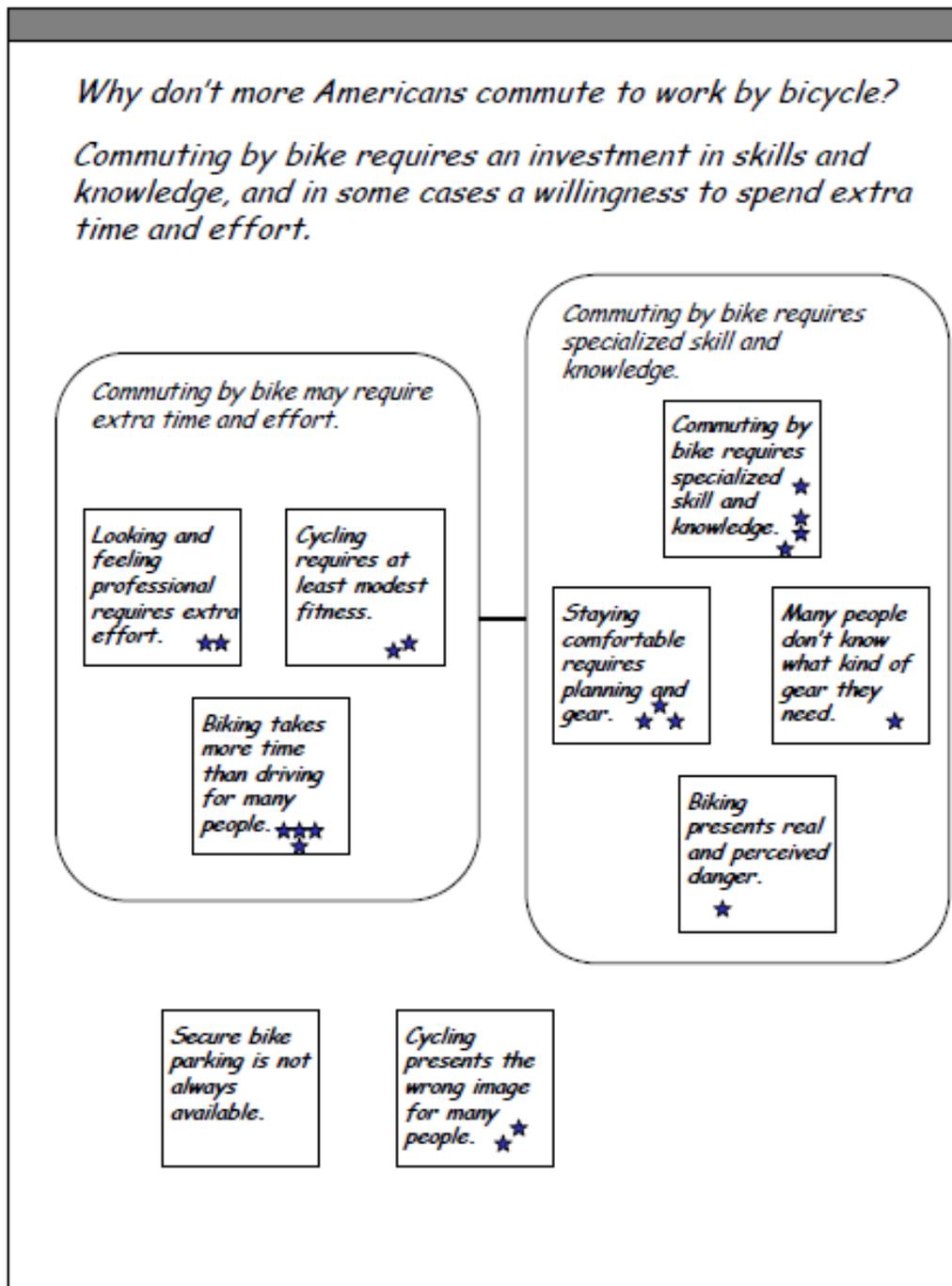


Figure 3 Diagramme KJ, résultat final (Ulrich, 2003)

## ANNEXE B

### TABLEAUX

Tableau 1 Méthode de rédaction de scénarios (Day et Schoemaker, 2004; Grayson et Clawson, 1991)

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
	Identifier le besoin central de l'analyse pour concentrer les efforts sur des sujets reliés aux décisions clés à prendre.	Définir la portée de l'analyse dans le temps, l'espace, le marché, le produit, et la technologie.
	Identifier les forces clés de l'environnement local qui affectent les décisions stratégiques. Un peu comme une analyse des cinq forces de Porter.	Identifier les parties prenantes principales.

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
<p>Relier explicitement les tendances clés d'un secteur d'une société à celles d'une organisation ou entreprise.</p>	<p>Faire une liste des forces majeures qui auront un impact sur vos décisions clés.</p>	<p>Identifier les tendances fondamentales avec une brève explication et les impacts (positifs, négatifs ou incertains) sur la stratégie de l'entreprise.</p>
<p>Émettre des hypothèses claires sur la manière que ces tendances évolueront dans le temps.</p>	<p>Classer par ordre d'importance et d'incertitude les forces qui auront un impact direct et puissant dans les activités clés. Lesquelles sont certaines et lesquelles sont incertaines?</p>	<p>Identifier les incertitudes clés et pour chacune les résultats possibles et les relations entre elles en s'aidant d'une matrice.</p>

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
Décrire les évènements clés qui indiqueront qu'une tendance plutôt qu'une autre sera choisie.		

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
<p>Dépeindre de façon saisissante les conséquences et les suppositions qui accompagnent les scénarios pour capter l'attention de l'auditoire et lui communiquer la signification du scénario.</p>	<p>Réaliser des séries de connexions logiques et de liens causals qui incorporent toutes les tendances et les forces identifiées pour développer une histoire et des alternatives qui sont consistantes et plausibles.</p>	<p>Construire les thèmes des scénarios initiaux à partir des tendances et incertitudes soit en classant tous les éléments positifs ensemble et les négatifs dans un second groupe; soit en les triant du plus haut au plus bas degré de différents facteurs ; soit en créant une matrice avec les deux plus importantes incertitudes.</p>

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
	<p>Étoffer les scénarios en décrivant chaque tendance, force et hypothèse clé.</p> <p>Retravailler l'histoire. Réviser et répéter pour s'assurer de la cohérence et de la logique.</p>	<p>Vérifier la cohérence et la vraisemblance en vérifiant trois aspects : la compatibilité des scénarios pour la période temporelle donnée.</p>
		<p>Développer des scénarios d'apprentissage depuis les thèmes récurrents qui émergent de l'étape précédente avec un nom pour chacun, et qui serviront d'outils de recherche et d'étude. Le but est d'identifier ceux qui sont stratégiquement pertinents.</p>

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
		Identifier les besoins de recherche supplémentaires.
Proposer des alternatives qu'une organisation peut prendre pour encourager, entraver ou dévier les conséquences d'un scénario particulier.	Identifier les implications du scénario pour les décisions clés.	Développer un modèle quantitatif si certaines interactions le requièrent ou pour quantifier les conséquences de certains scénarios.

Grayson et Clawson	Peter Schwartz	Day et Schoemaker
		<p>Rédiger des scénarios, pour une prise de décision, décrivant des futurs différents après s'être assuré que les étapes précédentes ont bien répondu aux enjeux de l'entreprise. Ils doivent être pertinents, consistants, distincts les uns des autres et permettre d'envisager une certaine persistance dans le temps.</p>
	<p>Sélectionner les indicateurs clés (législation, compétition, politique, économique...) qui confirment que l'un des scénarios se réalise.</p>	



Tableau 2 Nombre d'employés selon la taille de l'entreprise (nombre d'employés), décembre 2015 (extrait). Source : (Gouvernement du Canada, 2016)

Nombre d'employés	Pourcentage cumulatif des entreprises avec employés
1-4	54,1
5-9	73,5
10-19	86,2
20-49	85,1
50-99	97,9

Tableau 3 Taille de l'entreprise

		<b>Combien d'employés compte l'entreprise?</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-99 - Petite entreprise	24	80,0	80,0	80,0
	99 - 499 - Entreprise	6	20,0	20,0	100,0
	moyenne				
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 4 Secteur d'opération des entreprises

		<b>Dans quel secteur opère l'entreprise?</b>			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3	10,0	10,0	10,0
	Arts, spectacles et loisirs	1	3,3	3,3	13,3
	Autres services	2	6,7	6,7	20,0
	Construction	1	3,3	3,3	23,3
	Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	2	6,7	6,7	30,0
	Fabrication	12	40,0	40,0	70,0
	Industrie de l'information et industrie culturelle	2	6,7	6,7	76,7
	Services professionnels, scientifiques et techniques	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Tableau 5 Région administrative où se situe le siège social de l'entreprise

**Dans quelle région administrative se situe le siège social de l'entreprise?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Abitibi-Témiscamingue	1	3,3	3,3	3,3
	Bas-Saint-Laurent	4	13,3	13,3	16,7
	Capitale-Nationale	1	3,3	3,3	20,0
	Centre-du-Québec	1	3,3	3,3	23,3
	Chaudière-Appalaches	3	10,0	10,0	33,3
	Côte-Nord	1	3,3	3,3	36,7
	Estrie	1	3,3	3,3	40,0
	Laurentides	2	6,7	6,7	46,7
	Mauricie	1	3,3	3,3	50,0
	Montérégie	2	6,7	6,7	56,7
	Montréal	10	33,3	33,3	90,0
	Saguenay-Lac-Saint-Jean	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 6 Zone de l'entreprise

**L'entreprise est-elle située en zone rurale ou urbaine?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Rurale	8	26,7	26,7	26,7
	Urbaine	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 7 Chiffre d'affaires de l'entreprise

**Quel est le chiffre d'affaires de l'entreprise (en million \$CAN) (entrer un nombre entier positif ou 0 (zéro)) ? Si vous ne connaissez pas le chiffre d'affaires, laissez la case vide.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	4	13,3	14,8	14,8
	1	5	16,7	18,5	33,3
	2	2	6,7	7,4	40,7
	3	4	13,3	14,8	55,6
	4	1	3,3	3,7	59,3
	5	1	3,3	3,7	63,0
	7	1	3,3	3,7	66,7
	8	1	3,3	3,7	70,4
	12	1	3,3	3,7	74,1
	15	3	10,0	11,1	85,2
	18	1	3,3	3,7	88,9
	20	1	3,3	3,7	92,6
	32	1	3,3	3,7	96,3
	50	1	3,3	3,7	100,0
		Total	27	90,0	100,0
Manquant	Système	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Tableau 8 Rendement moyen sur les actifs (ROA)

**Quel est le rendement moyen sur les actifs (ROA= Bénéfice net/actif total) de votre entreprise durant les 5 dernières années?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5%	5	16,7	26,3	57,9
	entre 5% et 10 %	4	13,3	21,1	31,6
	entre 10% et 15%	2	6,7	10,5	10,5
	plus de 15%	8	26,7	42,1	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Manquant	N/A	11	36,7		
Total		30	100,0		

Tableau 9 Entreprises exportatrices

**Est-ce que l'entreprise exporte ou réalise des activités à l'internationale ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	40,0	40,0	40,0
	Oui	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 10 Partie du monde des exportations

<b>Partie du monde des exportations</b>	Nombre	% réponses positives sur 18 répondants
Afrique	2	11,1%
Amérique du Nord	17	94,4%
Amérique du Sud	5	27,8%
Asie	5	27,8%
Europe	13	72,2%
Océanie	5	27,8%
Total	47	261.1%

Tableau 11 Proportion du chiffre d'affaires à l'exportation

**Quelle est la proportion du chiffre d'affaires à l'export?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		12	40,0	40,0	40,0
	Moins que 5%	6	20,0	20,0	70,0
	Entre 5 et 15%	3	10,0	10,0	50,0
	Plus de 50%	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 12 Titre du répondant dans l'entreprise

**Quel est votre titre dans l'entreprise (ou le plus proche)?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur	4	13,3	13,3	13,3
	Directeur général / Partenaire sénior	3	10,0	10,0	23,3
	Président /CEO	16	53,3	53,3	76,7
	Vice-président	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 13 Membre d'une association professionnelle

**Êtes-vous membre du SCIP ou d'une autre association professionnelle dédiée à la Competitive Intelligence/Intelligence économique?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	28	93,3	93,3	93,3
	Oui	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 14 Nbr d'années à faire de la veille

**Depuis combien d'années réalisez-vous des tâches de veille dans cette entreprise (entrer un nombre entier positif ou 0 (zéro))?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3	
	2	1	3,3	3,3	6,7	
	3	2	6,7	6,7	13,3	
	5	4	13,3	13,3	26,7	
	8	2	6,7	6,7	33,3	
	10	8	26,7	26,7	60,0	
	15	4	13,3	13,3	73,3	
	18	2	6,7	6,7	80,0	
	20	1	3,3	3,3	83,3	
	23	1	3,3	3,3	86,7	
	24	1	3,3	3,3	90,0	
	27	1	3,3	3,3	93,3	
	30	2	6,7	6,7	100,0	
	Total		30	100,0	100,0	

Tableau 15 Niveau de compétition du marché

**Sur une échelle de 1 à 5, quel est le niveau de compétition dans votre marché?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2 - Modéré	4	13,3	13,3	13,3
	3 - Élevé	10	33,3	33,3	46,7
	4 - Assez élevé	6	20,0	20,0	66,7
	5 - Très élevé	10	33,3	33,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0

Tableau 16 Nbr de projets d'innovation

**Combien de projets d'innovation l'entreprise a-t-elle menés au cours des trois dernières années?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	2	6,7	7,4	7,4
	1	3	10,0	11,1	18,5
	2	5	16,7	18,5	37,0
	3 et +	17	56,7	63,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Manquant	N/A	3	10,0		
Total		30	100,0		

Tableau 17 Résultats des projets d'innovation

**Si vous avez mené au moins un projet d'innovation au cours des trois dernières années, quels en furent les résultats?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun résultat	1	3,3	4,2	4,2
	Augmentation de la part de l'entreprise sur le marché existant	9	30,0	37,5	41,7
	Baisse des coûts	4	13,3	16,7	58,3
	Hausse des ventes	10	33,3	41,7	100,0
	Total	24	80,0	100,0	
Manquant	N/A	6	20,0		
Total		30	100,0		

Tableau 18 Type de projet d'innovation mené

<b>Projet d'innovation réalisé au cours des trois dernières années</b>			% sur 25 répondants valides
		Nombre	
Résultat d'un projet d'innovation	Innovation produit	17	68,0%
	Innovation procédé	16	64,0%
	Innovation service	4	16,0%

Tableau 19 Qualifier la pratique de la veille dans l'entreprise

**La veille stratégique collecte, analyse et diffuse de l'information de nature de prospective pour supporter les décisions stratégiques de l'entreprise en lui procurant des renseignements de haut niveau sur l'évolution de l'environnement économique, concurrentiel, commercial, technologique, social, culturel et politique dans un horizon de 5 à 20 ans. Les informations collectées « ne sont pas volontairement émises par quelqu'un » (Lesca, Humbert et Castagnos, 2000, p. 3). Ces renseignements obtenus sont utilisés par la haute direction pour déterminer puis exécuter la stratégie de l'entreprise. Le veilleur demeure à l'écoute de l'environnement pour déceler les signaux faibles qui confirment ou infirment le bien-fondé de la stratégie choisie pour l'adapter aux réalités rencontrées. Il identifie les problèmes éventuels pouvant nuire à la stratégie ou des opportunités pour lesquels il sera possible de prendre action en temps opportun. 16. Suivant la définition qui précède, comment qualifieriez-vous la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise? 16. Suivant la définition qui précède, comment qualifieriez-vous la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise? Suivant la définition qui précède, comment qualifieriez-vous la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise?**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,3	3,3	3,3
Non compatible	2	6,7	6,7	10,0
Peu compatible	2	6,7	6,7	16,7
Plutôt compatible	7	23,3	23,3	40
Assez compatible	10	33,3	33,3	73,3
Compatible	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 20 Unité responsable de la veille

		Nombre	% Nbr réponses positives par type d'unité
NiveauPratiqueVeille	Direction générale	22	73,3%
	Finance	5	16,7%
	Marketing	16	53,3%
	Production / Opération	13	43,3%
	Recherche et développement	13	43,3%
	Ressources humaines	4	13,3%
	Ne sait pas	0	0,0%
	Total	30	243,3%

Tableau 21 Sources d'information usuelle

**Selon la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise, quelles sources d'informations utilisez-vous le plus souvent :**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formelles	6	20,0	20,0	20,0
	Humains (employés, clients, fournisseurs...etc.)	8	26,7	26,7	46,7
	Informelles	6	20,0	20,0	66,7
	Technologiques (plateformes, blogues, logiciels de veille...etc.)	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 22 Recours à des consultants

**Durant les 5 dernières années, votre entreprise a-t-elle eu recours à des consultants ou des firmes spécialisées en veille stratégique?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	16	53,3	53,3	53,3
	Peu souvent	9	30,0	30,0	83,3
	Plutôt souvent	2	6,7	6,7	90,0
	Assez souvent	2	6,7	6,7	96,7
	Souvent	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 23 Stimulation de la veille

**Est-ce que le dirigeant de l'entreprise encourage/stimule/oriente les efforts de veille pour trouver des occasions d'affaires à long terme?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		1	3,3	3,3	3,3
	Peu fortement	6	20,0	20,0	23,3
	Plutôt fortement	5	16,7	16,7	40,0
	Assez fortement	8	26,7	26,7	66,7
	Fortement	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 24 Formalisation du système de veille

**Quel est le degré de formalisation du système de veille de l'entreprise?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas formalisé	11	36,7	36,7	36,7
	Peu formalisé	9	30,0	30,0	66,7
	Plutôt formalisé	4	13,3	13,3	80,0
	Assez formalisé	4	13,3	13,3	93,3
	Très formalisé	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 25 Nbr d'années d'utilisation de la veille

**Depuis combien de temps votre entreprise utilise-t-elle la veille stratégique?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		2	6,7	6,7	6,7
	Moins d'une année	1	3,3	3,3	10,0
	1-5 ans	7	23,3	23,3	33,3
	6-10 ans	8	26,7	26,7	60,0
	Plus de 10 ans	10	33,3	33,3	93,3
	Ne sait pas	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 26 Fréquence de l'utilisation des informations issues de la veille

**À quelle fréquence, la haute direction utilise-t-elle les informations issues de la veille stratégique dans la prise de décisions stratégiques?**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,3	3,3	3,3
Jamais	2	6,7	6,7	10,0
Peu souvent	3	10,0	10,0	20,0
Plutôt souvent	9	30,0	30,0	50,0
Assez souvent	7	23,3	23,3	73,0
Souvent	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 27 Lien avec la stratégie de l'entreprise

**Considérez-vous que les activités de veille stratégique soient en lien avec la stratégie et les objectifs à long terme de votre entreprise ?**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,3	3,3	3,3
Peu d'accord	3	10,0	10,0	13,3
Plutôt d'accord	10	33,3	33,3	46,0
Assez d'accord	4	13,3	13,3	60,0
D'accord	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 28 Perspective de la veille

**En moyenne, la stratégie de votre entreprise est élaborée pour une perspective de :**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,3	3,3	3,3
Entre 1 et 3 ans	16	53,3	53,3	56,7
Entre 3 et 5 ans	10	33,3	33,3	90,0
Entre 5 et 10 ans	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 29 Description du cycle de veille stratégique

**Comment décririez-vous la séquence de votre cycle de veille stratégique?  
Décrivez les étapes dans la section commentaire si elles se réalisent dans un ordre différent des exemples donnés.**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	20,0	20,0	20,0
Ne sait pas	1	3,3	3,3	23,3
Collecte et stockage de données / Analyse des données / Diffusion	8	26,7	26,7	50,0
Planification et ciblage/ Collecte et stockage des données / Analyse des données / Diffusion	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 30 Niveau de connaissance du sujet

**En général, au moment d'initier une recherche, le niveau de connaissance du sujet par les parties impliquées est:**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,3	3,3	3,3
Élevé	2	6,7	6,7	10,0
Assez élevé	8	26,7	26,7	36,7
Moyen	14	46,7	46,7	83,3
Plutôt faible	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tableau 31 Répartition du temps pour réaliser une veille stratégique

**En général, quel pourcentage de temps est dédié à chacune des activités suivantes pour réaliser une veille stratégique dans votre entreprise?**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Manquant	Ecart type	Mode
Planification de l'activité	18	5	50	5	12	5 <sup>a</sup>
Collecte des données	27	10	50	3	11	20
Analyse des données	25	5	50	3	11	25 <sup>a</sup>
Communication des résultats de l'analyse	16	5	40	5	8	10 <sup>a</sup>
Gestion de l'activité de veille stratégique	11	5	30	6	6	10
Évaluer la performance de la veille stratégique	9	5	20	10	5	5

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Tableau 32 Activités effectuées par le responsable de la veille

**Sélectionnez les activités effectuées par le responsable de la veille pour cerner précisément le sujet d'une veille stratégique.**

	Nombre	% Réponses positives en relation avec le nbr de réponses valides
Dresse une liste hiérarchique des cibles d'informations recherchées	9	30,0%
Établis une liste des thèmes liés à une activité ou à des caractéristiques	17	56,7%
Détermine les sources d'information	19	63,3%
Structure la recherche en posant les questions fondamentales suivantes : Qui? Quoi? Où? Quand? Comment? et Pourquoi?	16	53,3%
Identifie les parties prenantes qui utiliseront les renseignements provenant de la veille stratégique.	8	26,7%
Identifie les questions d'intérêt clé	19	63,3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>293,3%</b>

Tableau 33 Système d'identification des signaux faibles

**Selon cette définition, avez-vous un système d'identification et de classement formel des signaux faibles?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	6	20,0	24,0	24,0
	Peu d'accord	6	20,0	24,0	48,0
	Assez d'accord	4	13,3	16,0	64,0
	Plutôt d'accord	7	23,3	28,0	92,0
	D'accord	2	6,7	8,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>83,3</b>	<b>100,0</b>	
Manquant	N/A	5	16,7		
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100,0</b>		

Tableau 34 Valider les informations

**Pour valider les informations, est-ce qu'elles sont recoupées avec plusieurs sources d'information indépendantes et distinctes?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	3	10,0	10,3	10,3
	Peu souvent	7	23,3	24,1	34,4
	Plutôt souvent	8	26,7	27,6	62,0
	Assez souvent	6	20,0	20,7	82,7
	Souvent	5	16,7	17,2	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	N/A	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tableau 35 Abandon d'une information

**En général, une information est abandonnée (renoncer définitivement à son utilisation) dès lors qu'elle apparaît comme :**

	Nombre	% Réponses positives
Aléatoire et irrégulière	10	33,3%
Ambiguë	10	33,3%
Faiblement visible et disséminé dans une multitude de données qui « font bruit »	4	13,3%
Imprécise	12	40,0%
Imprévisible	4	13,3%
Incertaine	12	40,0%
Incomplète	7	23,3%
Insolite, non répétitive, non familière	12	40,0%
Possiblement mensongère	16	53,3%
Son utilité immédiate est faible ou nulle	5	16,7%
Total	30	306,7%

Tableau 36 Utiliser des scénarios

**Utilisez-vous des scénarios pour envisager plusieurs futurs possibles et mieux cerner le type de signal faible à rechercher?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	4	13,3	15,4	15,4
	Peu souvent	7	23,3	26,9	42,3
	Plutôt souvent	8	26,7	30,8	73,1
	Assez souvent	3	10,0	11,5	84,6
	Souvent	4	13,3	15,4	100,0
	Total	26	86,7	100,0	
Manquant	N/A	4	13,3		
Total		30	100,0		

Tableau 37 Utilise des jeux de guerre

**Utilisez-vous des jeux de guerre (business wargame) pour simuler vos scénarios et mieux évaluer les possibles répercussions découlant de certains choix?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	20	66,7	74,1	74,1
	Peu souvent	5	16,7	18,5	92,6
	Assez souvent	1	3,3	3,7	96,3
	Souvent	1	3,3	3,7	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Manquant	N/A	3	10,0		
Total		30	100,0		

Tableau 38 Méthode générale d'analyse des signaux faibles

**Lors de l'analyse des signaux faibles, quelle méthode est généralement utilisée?**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Analyse basée sur des techniques formelles ou liées à une connaissance particulière (Exemple : études techniques ou économiques ou analyse financière)	8	26,7	42,1	42,1
Analyse de jeux d'acteurs ou de situations complexes (Exemple : Analyse stratégique, concurrentielle ou géopolitique; analyse de jeux d'acteurs; analyse polémologique – évaluation des risques de conflit)	3	10,0	15,8	57,9
Autre	1	3,3	5,3	63,2
Heuristique ( en tentant de donner sens aux signaux faibles en les reliant entre eux)	4	13,3	21,1	84,2
Techniques d'élaboration de synthèses et d'évaluation	3	10,0	15,8	100,0
Total	19	63,3	100,0	
Manquant	N/A	11	36,7	
Total	30	100,0		

Tableau 39 Méthode d'analyse des signaux faibles (autre)

**Lors de l'analyse des signaux faibles, quelle méthode est généralement utilisée?****[Autre]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Analyse de l'environnement et ce qui le ralentit	1	3,3	100,0	100,0
Manquant	N/A	29	96,7		
Total		30	100,0		

Tableau 40 Forme de la communication des résultats d'une veille

**Quelle forme prend la communication des résultats d'une veille?**

	Nombre	% Réponse positive
Analyse annuelle	7	25,9%
Note d'alerte	2	7,4%
Note de suivis périodiques	5	18,5%
Rapports spéciaux	13	48,1%
Ne sait pas	7	25,9%
Total	27	125,9%

Tableau 41 Nbr personnes à temps plein sur les projets de veille stratégique

**Combien de personnes travaillent à temps plein sur les projets de veille stratégique dans l'entreprise (entrer un nombre entier positif ou 0 (zéro))?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	14	46,7	46,7	46,7
	1	7	23,3	23,3	70,0
	2	5	16,7	16,7	86,7
	4	2	6,7	6,7	93,3
	6	1	3,3	3,3	96,7
	7	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 42 Départements participant à la veille stratégique

**Dans votre entreprise, est-ce que des employés issus de différents départements ou fonctions disciplines participent à la veille stratégique de l'entreprise?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	6,7	7,7	7,7
	Peu d'accord	5	16,7	19,2	26,9
	Assez d'accord	6	20,0	23,1	50,0
	Plutôt d'accord	7	23,3	26,9	76,9
	D'accord	6	20,0	23,1	100,0
	Total	26	86,7	100,0	
Manquant	N/A	4	13,3		
Total		30	100,0		

Tableau 43 Rapporter ce qui fut vu/lu/entendu

**Est-ce que des employés sont tenus de rapporter ce qu'ils ont vu/ lu/ entendu lors de voyages d'affaires ou d'échanges avec d'autres collègues à l'externe?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu souvent	4	13,3	15,4	15,4
	Plutôt souvent	8	26,7	30,8	46,2
	Assez souvent	6	20,0	23,1	69,3
	Souvent	8	26,7	30,8	100,0
	Total	26	86,7	100,0	
Manquant	N/A	4	13,3		
Total		30	100,0		

Tableau 44 Utilisation des techniques de cartographie

**Utilisez – vous des techniques de cartographie (géomarketing, perceptuel, ontologique, taxonomique) pour analyser vos données?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Jamais	11	36,7	44,0	44,0
	Peu souvent	5	16,7	20,0	64,0
	Plutôt souvent	3	10,0	12,0	76,0
	Assez souvent	4	13,3	16,0	92,0
	Souvent	2	6,7	8,0	100,0
	Total	25	83,3	100,0	
Manquant	N/A	5	16,7		
Total		30	100,0		

Tableau 45 Utilisation d'un logiciel dédié à la veille stratégique

**Utilisez-vous un logiciel dédié spécifiquement à la veille stratégique?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	28	93,3	93,3	93,3
	Oui	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 46 Outils de veille utilisés

**Utilisez-vous un outil de veille parmi les suivants?**

	Nombre	% Réponses positives
Moteur de recherche populaire (Google, Yahoo!, Bing, DuckDuckGo ...)	28	96,6%
Métamoteur de recherche (dogpile.com, iboogie.com ...)	1	3,4%
Moteur de recherche spécialisé (archive.org, google.com/patents, hoovers.com ...)	13	44,8%
Moteur cartographique (newsmap.jp, touchgraph.com, cluuz.com...)	1	3,4%
Logiciel de veille média (SindUp, Sysomos , Digimind , Meltwater, AMI Software, mention.net ...)	1	3,4%
Logiciel d'analyse (IBM Watson Analytics, Sharepoint, Lithium.com ....)	2	6,9%
Réseau social (Blog, Twitter, Facebook, Pinterest, ...)	20	69,0%
Agrégateur de contenu (NetVibes, Feedly, HootSuite, Gritwire...)	5	17,2%
Total	29	244,8%

Tableau 47 Autres outils de veille utilisés

**Utilisez-vous un outil de veille parmi les suivants? (Sélectionner ceux que vous utilisez.) [Autre]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Études spécialisées	1	3,3	50,0	50,0
	Sites Spécialisés	1	3,3	50,0	100,0
	Total	2	6,7	100,0	
Manquant	N/A	28	93,3		
Total		30	100,0		

Tableau 48 Procédures pour commenter l'information diffusée

**Est-ce que l'entreprise a défini des procédures internes pour que les dirigeants et les employés puissent commenter, qualifier et échanger à propos de l'information diffusée?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	9	30,0	37,5	37,5
	Peu d'accord	5	16,7	20,8	58,3
	Plutôt d'accord	1	3,3	4,2	62,5
	Assez d'accord	5	16,7	20,8	83,3
	D'accord	4	13,3	16,7	100,0
	Total	24	80,0	100,0	
Manquant	N/A	6	20,0		
Total		30	100,0		

Tableau 49 Outils utilisés pour commenter l'information

**Si vous êtes d'accord ou assez d'accord avec l'énoncé précédent,  
utilisez-vous l'un ou l'autre des outils suivants pour commenter  
l'information**

	Nombre	% Réponses positives en relation avec le nbr de réponses valides
Conférence téléphonique / Skype	7	77,8%
Courriel	8	88,9%
Forum de discussion interne / Newsgroup	3	33,3%
Journal	2	22,2%
Page Web interne	3	33,3%
Réunion	9	100,0%
Wikis	0	0,0%
Total	9	355,6%

Tableau 50 Outils autre pour commenter l'information

**Si vous êtes d'accord ou assez d'accord avec l'énoncé précédent, utilisez-  
vous l'un ou l'autre des outils suivants : [Autre]**

	Fréquence	Pourcentage
Manquant N/A	30	100,0

Tableau 51 Impact de la veille stratégique sur la stratégie de l'entreprise

**Quel est, à votre avis, l'impact de la veille stratégique sur la stratégie de l'entreprise?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	Très élevé	5	16,7	17,2	17,2
	Assez élevé	6	20,0	20,7	37,9
	Élevé	9	30,0	31,0	68,9
	Modéré	7	23,3	24,1	93,0
	Faible	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	N/A	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tableau 52 Niveau d'innovation de l'entreprise

**Lorsque vous vous comparez à vos principaux concurrents, considérez-vous que votre entreprise est :**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu innovatrice	3	10,0	10,7	10,7
	Plutôt innovatrice	1	3,3	3,6	14,3
	Également innovatrice	4	13,3	14,3	28,6
	Assez innovatrice	4	13,3	14,3	42,9
	Plus innovatrice	16	53,3	57,1	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Manquant	N/A	2	6,7		
Total		30	100,0		

Tableau 53 Veille et connaissance de l'industrie

**Considérez-vous que la veille vous a permis d'avoir une meilleure connaissance de votre industrie et de vos marchés?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Plutôt d'accord	6	20,0	21,4	21,4
	Assez d'accord	13	43,3	46,4	67,8
	D'accord	9	30,0	32,1	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Manquant	N/A	2	6,7		
Total		30	100,0		

Tableau 54 Identification de nouvelles occasions d'affaires

**Est-ce que l'utilisation de la veille vous a permis d'identifier de nouvelles occasions d'affaires?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Peu souvent	4	13,3	14,8	14,8
	Plutôt souvent	7	23,3	25,9	40,8
	Assez souvent	10	33,3	37,0	77,8
	Souvent	6	20,0	22,2	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Manquant	N/A	3	10,0		
Total		30	100,0		

Tableau 55 Nbr produits innovateurs lancés en 5 ans

**Selon l'OCDE7, « l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Noailles, P. 2011) En considérant cette définition, utilisez un nombre entier entre 0 et 20 pour indiquer: [Combien de produits innovateurs vous avez lancés sur le marché durant les cinq dernières années?]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	10,0	13,6	13,6
	2	5	16,7	22,7	36,4
	3	6	20,0	27,3	63,6
	5	4	13,3	18,2	81,8
	6	1	3,3	4,5	86,4
	10	1	3,3	4,5	90,9
	16	1	3,3	4,5	95,5
	20	1	3,3	4,5	100,0
	Total	22	73,3	100,0	
	Manquant	Système	8	26,7	
Total		30	100,0		

Tableau 56 Nbr de brevets en 5 ans

**Selon l'OCDE7, « l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Noailles, P. 2011) En considérant cette définition, utilisez un nombre entier entre 0 et 20 pour indiquer: [Combien de brevets portant sur des nouveaux produits avez-vous déposés durant les cinq dernières années?]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	1	3,3	10,0	10,0
	1	6	20,0	60,0	70,0
	2	2	6,7	20,0	90,0
	3	1	3,3	10,0	100,0
	Total	10	33,3	100,0	
Manquant	Système	20	66,7		
Total		30	100,0		

Tableau 57 Nbr de brevets sur nouveaux procédés technologiques en 5 ans

**Selon l'OCDE7, « l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Noailles, P. 2011) En considérant cette définition, utilisez un nombre entier entre 0 et 20 pour indiquer: [Combien de brevets portant sur des nouveaux procédés technologiques avez-vous déposés durant les cinq dernières années?]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,7	40,0	40,0
	2	2	6,7	40,0	80,0
	3	1	3,3	20,0	100,0
	Total	5	16,7	100,0	
Manquant	Système	25	83,3		
Total		30	100,0		

Tableau 58 Nbr brevet sur nouveaux processus opérationnels en 5 ans

**Selon l'OCDE7, « l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Noailles, P. 2011) En considérant cette définition, utilisez un nombre entier entre 0 et 20 pour indiquer: [Combien de brevets portant sur des nouveaux processus opérationnels ou logistiques avez-vous déposés durant les cinq dernières années?]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	6,7	66,7	66,7
	3	1	3,3	33,3	100,0
	Total	3	10,0	100,0	
Manquant	Système	27	90,0		
Total		30	100,0		

Tableau 59 Progression du chiffre d'affaires en 5 ans

**Durant les cinq dernières années, votre chiffre d'affaires a progressé de: Veuillez indiquer un pourcentage de croissance positif ou négatif. Si vous ne le connaissez pas, laissez la case vide.**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	3	10,0	10,0	10,0
	5	3	10,0	10,0	20,0
	10	1	3,3	3,3	23,3
	15	4	13,3	13,3	36,7
	19	1	3,3	3,3	40,0
	20	1	3,3	3,3	43,3
	25	2	6,7	6,7	50,0
	30	1	3,3	3,3	53,3
	40	1	3,3	3,3	56,7
	50	4	13,3	13,3	70,0
	60	1	3,3	3,3	73,3
	89	1	3,3	3,3	76,7
	100	3	10,0	10,0	86,7
	200	1	3,3	3,3	90,0
	237	1	3,3	3,3	93,3
	400	1	3,3	3,3	96,7
	641	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tableau 60 Corrélations de Pearson des variables continues du sondage 1/3

		Combien d'années de veille dans l'entreprise	% temps dédié Planification de l'activité	% temps dédié Collecte des données	% temps dédié Analyse des données	% temps dédié Communication des résultats de l'analyse
Quel est le chiffre d'affaire	Corrélation de Pearson	-0,109	0,032	-0,127	-0,127	-0,243
	Sig. (bilatérale)	0,587	0,888	0,555	0,553	0,264
	N	27	22	24	24	23
Combien d'années de veille dans l'entreprise	Corrélation de Pearson	1	-0,263	0,083	0,229	0,025
	Sig. (bilatérale)		0,205	0,679	0,250	0,906
	N	30	25	27	27	25
% temps dédié Planification de l'activité	Corrélation de Pearson	-0,263	1	-0,367	-0,454*	-0,168
	Sig. (bilatérale)	0,205		0,071	0,023	0,443
	N	25	25	25	25	23
% temps dédié Collecte des données	Corrélation de Pearson	0,083	-0,367	1	0,074	-0,302
	Sig. (bilatérale)	0,679	0,071		0,713	0,142
	N	27	25	27	27	25
% temps dédié Analyse des données	Corrélation de Pearson	0,229	-0,454*	0,074	1	-0,189
	Sig. (bilatérale)	0,250	0,023	0,713		0,365
	N	27	25	27	27	25
% temps dédié Communication des résultats de l'analyse	Corrélation de Pearson	0,025	-0,168	-0,302	-0,189	1
	Sig. (bilatérale)	0,906	0,443	0,142	0,365	
	N	25	23	25	25	25
% temps dédié Gestion de l'activité de veille stratégique	Corrélation de Pearson	-0,119	0,406	-0,415*	-0,517**	0,264
	Sig. (bilatérale)	0,580	0,055	0,044	0,010	0,223
	N	24	23	24	24	23
% temps dédié Évaluer la performance de la veille stratégique	Corrélation de Pearson	-0,172	0,124	-0,347	-0,358	0,094
	Sig. (bilatérale)	0,468	0,604	0,134	0,121	0,694
	N	20	20	20	20	20
Nbr personnes temps plein sur projets veille	Corrélation de Pearson	0,405*	-0,237	0,193	0,011	-0,219
	Sig. (bilatérale)	0,026	0,255	0,334	0,958	0,293
	N	30	25	27	27	25
Combien de produits innovateurs lancés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	-0,116	0,018	-0,063	0,063	-0,164
	Sig. (bilatérale)	0,608	0,940	0,791	0,792	0,490
	N	22	19	20	20	20
Combien de brevets nouveaux produits déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,277	-0,028	-0,251	-0,170	0,244
	Sig. (bilatérale)	0,439	0,943	0,514	0,662	0,527
	N	10	9	9	9	9
Combien de brevets nouveaux procédés technologiques déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,618	-0,577	-0,056	0,229	0,000
	Sig. (bilatérale)	0,267	0,423	0,944	0,771	1,000
	N	5	4	4	4	4
Combien de brevets nouveaux processus opérationnels ou logistiques les cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,866	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>
	Sig. (bilatérale)	0,333				
	N	3	2	2	2	2
Progression du chiffre d'affaire dernières cinq dernières années.	Corrélation de Pearson	-0,242	0,332	-0,043	-0,164	-0,001
	Sig. (bilatérale)	0,198	0,105	0,831	0,413	0,998
	N	30	25	27	27	25
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
c. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.						

Tableau 61 Corrélation de Pearson des variables continues du sondage 2/3

		% temps dédié Gestion de l'activité de veille stratégique	% temps dédié Évaluer la performance de la veille stratégique	Quel est le chiffre d'affaires	Nbr personnes temps plein sur projets veille	Combien de produits innovateurs lancés cinq dernières années?
Quel est le chiffre d'affaire	Corrélation de Pearson	0,079	0,224	1	0,079	,806**
	Sig. (bilatérale)	0,734	0,373		0,694	0,000
	N	21	18	27	27	21
Combien d'années de veille dans l'entreprise	Corrélation de Pearson	-0,119	-0,172	-0,109	,405*	-0,116
	Sig. (bilatérale)	0,580	0,468	0,587	0,026	0,608
	N	24	20	27	30	22
% temps dédié Planification de l'activité	Corrélation de Pearson	0,406	0,124	0,032	-0,237	0,018
	Sig. (bilatérale)	0,055	0,604	0,888	0,255	0,940
	N	23	20	22	25	19
% temps dédié Collecte des données	Corrélation de Pearson	-,415*	-0,347	-0,127	0,193	-0,063
	Sig. (bilatérale)	0,044	0,134	0,555	0,334	0,791
	N	24	20	24	27	20
% temps dédié Analyse des données	Corrélation de Pearson	-,517**	-0,358	-0,127	0,011	0,063
	Sig. (bilatérale)	0,010	0,121	0,553	0,958	0,792
	N	24	20	24	27	20
% temps dédié Communication des résultats de l'analyse	Corrélation de Pearson	0,264	0,094	-0,243	-0,219	-0,164
	Sig. (bilatérale)	0,223	0,694	0,264	0,293	0,490
	N	23	20	23	25	20
% temps dédié Gestion de l'activité de veille stratégique	Corrélation de Pearson	1	0,059	0,079	-0,221	-0,301
	Sig. (bilatérale)		0,805	0,734	0,300	0,211
	N	24	20	21	24	19
% temps dédié Évaluer la performance de la veille stratégique	Corrélation de Pearson	0,059	1	0,224	-0,102	0,328
	Sig. (bilatérale)	0,805		0,373	0,669	0,215
	N	20	20	18	20	16
Nbr personnes temps plein sur projets veille	Corrélation de Pearson	-0,221	-0,102	0,079	1	0,271
	Sig. (bilatérale)	0,300	0,669	0,694		0,223
	N	24	20	27	30	22
Combien de produits innovateurs lancés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	-0,301	0,328	,806**	0,271	1
	Sig. (bilatérale)	0,211	0,215	0,000	0,223	
	N	19	16	21	22	22
Combien de brevets nouveaux produits déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,084	0,426	0,124	-0,062	0,129
	Sig. (bilatérale)	0,843	0,341	0,732	0,866	0,722
	N	8	7	10	10	10
Combien de brevets nouveaux procédés technologiques déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	-0,520	0,905	-0,838	-0,786	-0,717
	Sig. (bilatérale)	0,480	0,095	0,077	0,115	0,172
	N	4	4	5	5	5
Combien de brevets nouveaux processus opérationnels ou logistiques les cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	.c	.c	-0,837	-0,866	-0,551
	Sig. (bilatérale)			0,369	0,333	0,629
	N	2	2	3	3	3
Progression du chiffre d'affaire dernières cinq dernières années.	Corrélation de Pearson	0,318	-0,121	-0,098	-0,172	-0,091
	Sig. (bilatérale)	0,130	0,611	0,628	0,363	0,687
	N	24	20	27	30	22

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

c. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.

Tableau 62 Corrélations de Pearson des variables continues du sondage 3/3

		Combien de brevets nouveaux produits déposés cinq dernières années?	Combien de brevets nouveaux procédés technologiques déposés cinq dernières années?	Combien de brevets nouveaux processus opérationnels ou logistiques les cinq dernières années?	Progression du chiffre d'affaire cinq dernières années.
Quel est le chiffre d'affaire	Corrélation de Pearson	0,124	-0,838	-0,837	-0,098
	Sig. (bilatérale)	0,732	0,077	0,369	0,628
	N	10	5	3	27
Combien d'années de veille dans l'entreprise	Corrélation de Pearson	0,277	0,618	0,866	-0,242
	Sig. (bilatérale)	0,439	0,267	0,333	0,198
	N	10	5	3	30
% temps dédié Planification de l'activité	Corrélation de Pearson	-0,028	-0,577	. <sup>c</sup>	0,332
	Sig. (bilatérale)	0,943	0,423		0,105
	N	9	4	2	25
% temps dédié Collecte des données	Corrélation de Pearson	-0,251	-0,056	. <sup>c</sup>	-0,043
	Sig. (bilatérale)	0,514	0,944		0,831
	N	9	4	2	27
% temps dédié Analyse des données	Corrélation de Pearson	-0,170	0,229	. <sup>c</sup>	-0,164
	Sig. (bilatérale)	0,662	0,771		0,413
	N	9	4	2	27
% temps dédié Communication des résultats de l'analyse	Corrélation de Pearson	0,244	0,000	. <sup>c</sup>	-0,001
	Sig. (bilatérale)	0,527	1,000		0,998
	N	9	4	2	25
% temps dédié Gestion de l'activité de veille stratégique	Corrélation de Pearson	0,084	-0,520	. <sup>c</sup>	0,318
	Sig. (bilatérale)	0,843	0,480		0,130
	N	8	4	2	24
% temps dédié Évaluer la performance de la veille stratégique	Corrélation de Pearson	0,426	0,905	. <sup>c</sup>	-0,121
	Sig. (bilatérale)	0,341	0,095		0,611
	N	7	4	2	20
Nbr personnes temps plein sur projets veille	Corrélation de Pearson	-0,062	-0,786	-0,866	-0,172
	Sig. (bilatérale)	0,866	0,115	0,333	0,363
	N	10	5	3	30
Combien de produits innovateurs lancés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,129	-0,717	-0,551	-0,091
	Sig. (bilatérale)	0,722	0,172	0,629	0,687
	N	10	5	3	22
Combien de brevets nouveaux produits déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	1	0,535	1,000**	-0,555
	Sig. (bilatérale)		0,353		0,096
	N	10	5	2	10
Combien de brevets nouveaux procédés technologiques déposés cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	0,535	1	1,000**	0,644
	Sig. (bilatérale)	0,353			0,241
	N	5	5	2	5
Combien de brevets nouveaux processus opérationnels ou logistiques les cinq dernières années?	Corrélation de Pearson	1,000**	1,000**	1	0,961
	Sig. (bilatérale)				0,179
	N	2	2	3	3
Progression du chiffre d'affaire cinq dernières années.	Corrélation de Pearson	-0,555	0,644	0,961	1
	Sig. (bilatérale)	0,096	0,241	0,179	
	N	10	5	3	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
c. Calcul impossible, car au moins une des variables est une constante.					

Tableau 63 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel : les conditions organisationnelles de réalisation

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises		Convergent / Divergent
Le système de veille de l'entreprise est formalisé.		Divergent
L'information de la veille stratégique est utilisée par la haute direction.		Convergent
Les activités de veille sont en lien avec la stratégie de l'entreprise.		Convergent
La stratégie de l'entreprise est élaborée pour une période de 5 à 20 ans.		Divergent

Tableau 64 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les objectifs

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises		Convergent / Divergent
Le responsable de la veille cerne le sujet		Divergent
Le responsable de la veille est consulté pour identifier les parties prenantes		Divergent

Tableau 65 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les processus

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises	Convergent / Divergent
Identifier et classer formellement les signaux faibles	Convergent
Fiche de rapport d'évènement	N/A
Valider l'information	Convergent
Abandonne une information identifiant un signal faible	Convergent
Utilise des scénarios pour envisager plusieurs futurs possibles	Convergent
Utilise des jeux de guerre	Divergent
Analyse les signaux faibles par des techniques formelles	Divergent
Explore plusieurs futurs possibles	Divergent

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises		Convergent / Divergent
L'analyse des signaux faibles est réalisée par une approche heuristique		Divergent
Une procédure existe pour échanger de l'information issue de la veille entre dirigeants et les employés		Divergent

Tableau 66 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les moyens

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises		Convergent / Divergent
Sources de données		N/A
Une personne est dédiée aux projets de veille		Divergent
Tous les employés sont tenus de participer aux processus de veille		Divergent

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises	Convergent / Divergent
Des techniques cartographiques sont utilisées pour analyser les données	Divergent
Un logiciel dédié est utilisé pour réaliser une veille	Divergent
Les moteurs de recherche sur Internet sont utilisés	Convergent
Des études ou des sites spécialisés sont utilisés comme outils de veille	Convergent
Plusieurs moyens existent pour échanger de l'information, mais les moyens humains sont privilégiés.	Convergent

Tableau 67 Synthèse des résultats selon le modèle conceptuel: les résultats attendus

Prescriptions théoriques vs Réalité des PME québécoises	Convergent / Divergent
Des documents (rapport, analyse, note de suivis) sont produit pour communiquer les résultats	Divergent
La veille a un impact sur la stratégie de l'entreprise	Convergent
L'entreprise est plus innovatrice que ses concurrents	Convergent
L'entreprise a une meilleure connaissance de son industrie	Convergent
L'entreprise a identifié de nouvelles occasions d'affaires	Convergent

## ANNEXE C

### QUESTIONNAIRE

#### Identification de l'entreprise

1. Quel est le nom de l'entreprise?
2. Combien d'employés compte l'entreprise?
  - 1-99 – petite entreprise
  - 99-499 – entreprise moyenne
  - + 499 – grande entreprise
3. Dans quel secteur opère l'entreprise?

<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Agriculture, foresterie, pêche et chasse</li><li><input type="checkbox"/> Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz</li><li><input type="checkbox"/> Services publics</li><li><input type="checkbox"/> Construction</li><li><input type="checkbox"/> Fabrication</li><li><input type="checkbox"/> Commerce de gros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Commerce de détail</li><li><input type="checkbox"/> Transport et entreposage</li><li><input type="checkbox"/> Industrie de l'information et industrie culturelle</li><li><input type="checkbox"/> Finance et assurances</li><li><input type="checkbox"/> Services immobiliers et services de location et de location à bail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Services professionnels, scientifiques et techniques</li><li><input type="checkbox"/> Gestion de sociétés et d'entreprises</li><li><input type="checkbox"/> Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement</li></ul>
--	--	---

Services  
d'enseignement  
 Soins de santé et  
assistance sociale

Arts, spectacles et  
loisirs

Services  
d'hébergement et  
de restauration  
 Autres services

4. Dans quelle région administrative se situe le siège social de l'entreprise?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Abitibi-Témiscamingue         | <input type="checkbox"/> Laurentides             |
| <input type="checkbox"/> Bas-Saint-Laurent             | <input type="checkbox"/> Laval                   |
| <input type="checkbox"/> Capitale-Nationale            | <input type="checkbox"/> Mauricie                |
| <input type="checkbox"/> Centre-du-Québec              | <input type="checkbox"/> Montérégie              |
| <input type="checkbox"/> Chaudière-Appalaches          | <input type="checkbox"/> Montréal                |
| <input type="checkbox"/> Côte-Nord                     | <input type="checkbox"/> Nord-du-Québec          |
| <input type="checkbox"/> Estrie                        | <input type="checkbox"/> Outaouais               |
| <input type="checkbox"/> Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine | <input type="checkbox"/> Saguenay-Lac-Saint-Jean |
| <input type="checkbox"/> Lanaudière                    |  |

5. L'entreprise est-elle située en zone rurale ou urbaine?

Rurale / Urbaine

6. Quel est le chiffre d'affaires de l'entreprise (en million \$CAN)?

7. Quel est le rendement moyen sur les actifs (ROA = Bénéfice net/actif total) de votre entreprise durant les 5 dernières années?

- moins que 5%
- entre 5 et 10%
- entre 10 et 15%
- plus de 15%

8. Est-ce que l'entreprise exporte ou réalise des activités à l'internationale ?

Oui/ Non

Si oui :

8.1 Dans quelles parties du monde?

- Afrique
- Amérique du Nord
- Amérique du Sud
- Asie
- Europe
- Océanie

8.2 Quelle est la proportion du chiffre d'affaires à l'export ?

- Moins que 5%
- Entre 5 et 15%
- Entre 15 et 25%
- Entre 25 et 50%
- Plus de 50%

## Identification du répondeur

9. Quel est votre titre dans l'entreprise (ou le plus proche)?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Analyste                              | <input type="checkbox"/> Gestionnaire                  | <input type="checkbox"/> Technicien                    |
| <input type="checkbox"/> Chercheur                             | <input type="checkbox"/> Gestionnaire d'un département | <input type="checkbox"/> Vice-président                |
| <input type="checkbox"/> Contrôleur                            | <input type="checkbox"/> Gestionnaire de département   | <input type="checkbox"/> Autres ( veuillez l'indiquer) |
| <input type="checkbox"/> Directeur                             | <input type="checkbox"/> Président /CEO                |  |
| <input type="checkbox"/> Directeur général / Partenaire sénior |  |  |

10. Êtes-vous membre du SCIP ou d'une autre association professionnelle dédiée à la *Competitive Intelligence*/Intelligence économique?

Oui / Non

11. Depuis combien d'années réalisez-vous des tâches de veille stratégique dans cette entreprise (entrer un nombre entier positif ou 0 (zéro))?

## Niveau de compétition et d'innovation

12. Sur une échelle de 1 à 5, quel est le niveau de concurrence dans votre marché?

1	2	3	4	5
Faible	Modéré	Élevé	Assez élevé	Très élevé

13. Combien de projets d'innovation l'entreprise a-t-elle menés au cours des trois dernières années?

- 3 et +
- 2
- 1
- 0
- Ne sait pas

14. Si vous avez mené au moins un projet d'innovation au cours des trois dernières années, quels en furent les résultats?

- Hausse des ventes
- Baisse des coûts
- Augmentation de la part de l'entreprise sur le marché existant
- Aucun résultat

15. Si vous avez mené au moins un projet d'innovation au cours des trois dernières années, sur quel type d'innovation portait le projet?

- Innovation produit
- Innovation procédé
- Innovation service
- Autres (préciser)

## Définition de la veille stratégique

La veille stratégique collecte, analyse et diffuse de l'information de nature prospective pour supporter les décisions stratégiques de l'entreprise en lui procurant des renseignements de haut niveau sur l'évolution de l'environnement économique, concurrentiel, commercial, technologique, social, culturel et politique dans un horizon de 5 à 20 ans. Les informations collectées « ne sont pas volontairement émises par quelqu'un » (Lesca, Humbert et Castagnos, 2000, p. 3). Ces renseignements obtenus sont utilisés par la haute direction pour déterminer puis exécuter la stratégie de l'entreprise. Le veilleur demeure à l'écoute de l'environnement pour déceler les signaux faibles qui confirment ou infirment le bien-fondé de la stratégie choisie pour l'adapter aux réalités rencontrées. Il identifie les problèmes éventuels pouvant nuire à la stratégie ou des opportunités face auxquels il sera possible d'agir en temps opportun.

16. Suivant la définition qui précède, comment qualifiez-vous la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise?

1	2	3	4	5
Non compatible	Peu compatible	Plutôt compatible	Assez compatible	Compatible

17. Selon la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise, à quel niveau se situe la collecte de l'information stratégique?

- Direction générale
- Marketing
- Finance
- R et D
- Production / Opération
- RH
- Ne sait pas

18. Selon la pratique de la veille stratégique dans votre entreprise, quelles sources d'informations utilisez-vous le plus souvent :

- Formelles
- Informelles
- Technologiques (plateformes, blogues, logiciels de veille...etc.)
- Humains (employés, clients, fournisseurs...etc.)

19. Durant les 5 dernières années, votre entreprise a-t-elle eu recours à des consultants ou des firmes spécialisées en veille stratégique?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

## Conditions organisationnelles de réalisation

20. Est-ce que le dirigeant de l'entreprise encourage/stimule/oriente les efforts de veille pour trouver des occasions d'affaires à long terme?

1	2	3	4	5
Pas du tout	Peu fortement	Plutôt fortement	Assez fortement	Fortement

21. Quel est le degré de formalisation du système de veille de l'entreprise?

1	2	3	4	5
Pas formalisé	Peu formalisé	Plutôt formalisé	Assez formalisé	Très formalisé

22. Depuis combien de temps votre entreprise utilise-t-elle la veille stratégique?

- Moins d'une année
- 1-5 ans
- 6-10 ans
- Plus de 10 ans
- Ne sait pas

23. À quelle fréquence, la haute direction utilise-t-elle les informations issues de la veille stratégique dans la prise de décisions stratégiques?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

24. Considérez-vous que les activités de veille stratégique soient en lien avec la stratégie et les objectifs à long terme de votre entreprise ?

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Assez d'accord	D'accord

25. En moyenne, la stratégie de votre entreprise est élaborée pour une perspective de :

- Moins d'un an;
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus que 10 ans

## Processus

### Planification de la veille

26. Comment décririez-vous la séquence de votre cycle de veille stratégique?

- Planification et ciblage/ Collecte et stockage des données / Analyse des données / diffusion
- Collecte et stockage de données / Analyse des données / diffusion
- Autres (expliquer)
- Ne sait pas

27. En général, au moment d'initier une recherche d'information, le niveau de connaissance du sujet par les parties impliquées est:

1	2	3	4	5
Faible	Plutôt faible	Moyen	Assez élevé	Élevé

28. Pour l'ensemble des projets de veille stratégique en cours, quel pourcentage de temps est dédié à chacune des activités suivantes ( entrer des nombres positifs entre 0 (zéro) et 100, sans signe de %. Le total doit être égal à 100%) :

Activités	% de temps dédié
Planification du projet	
Collecte des données	
Analyse des données	
Communication des résultats de l'analyse	
Gestion des projets de veille stratégique	
Évaluer la performance de la veille stratégique	
<b>Total</b>	

### Cibler un sujet de veille

29. Sélectionnez les activités effectuées par le responsable de la veille pour cerner précisément le sujet d'une veille stratégique.

- Dresse une liste hiérarchique des cibles d'informations recherchées
- Établis une liste des thèmes liés à une activité ou à des caractéristiques
- Détermine les sources d'information
- Structure la recherche en posant les questions fondamentales suivantes : Qui? Quoi? Où? Quand? Comment? et Pourquoi?
- Identifie les parties prenantes qui utiliseront les renseignements provenant de la veille stratégique
- Identifie les questions d'intérêts clés

### Collecter des données

30. En pourcentage, quelles sont les sources de données utilisées généralement pour réaliser les activités de veille stratégique de l'entreprise? ( Entrer des nombres positifs entre 0 (zéro) et 100, sans signe de %. Le total doit être égal à 100%.)

Type d'information	proportion
Internes	
Externes	
Formelles	
Informelles	
Gratuites	
Payantes	
<b>Total</b>	

31. Parmi les sources de données externes ouvertes que l'on peut utiliser, sélectionnez celles que vous utilisez le plus souvent dans le cadre de votre veille stratégique?

#### Sources humaines

- Client
- Compétiteur
- Consultant/expert
- Développeur de politique publique
- Enseignant / formateur
- Fournisseur
- Groupe d'intérêt
- Représentant des médias
- Représentant gouvernemental

#### Sources documentaires et médias

- Publicité
- Blog/wiki
- Télévision/ Radio
- Page Web d'entreprise
- Publication gouvernementale
- Image / carte (ex. : satellite)
- Campagne marketing
- Brevet/ dépôt légal
- Brochure / catalogue
- Rapport
- Statistique (ex. : démographie)

#### Sources mixtes

- Séminaire
- Visite d'un site
- Foire / salon professionnel

32. Est-ce que les employés remplissent des fiches pour rapporter ce qu'ils ont vu/lu/entendu lors d'évènements externes?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

33. Utilisez-vous l'une ou l'autre des méthodes d'analyse suivantes?

**Techniques formelles ou liées à une connaissance particulière**

a) Études techniques comparées

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

b) Études économiques

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

c) Analyses financières

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

**Analyse de jeux d'acteurs ou de situations complexes**

a) Analyses de jeux d'acteurs (ICC : Intention/Capacité/Circonstances)

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

b) Analyses polémologiques (évaluation des risques de conflit avec un partenaire par exemple)

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

c) Analyses concurrentielles (profil, analyse dynamique, analyse par les FCS)

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

d) Analyses stratégiques

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

e) Analyses géopolitiques

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

f) Techniques d'élaboration de synthèses et d'évaluation

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

Valider des données

34. Pour valider les informations, est-ce qu'elles sont recoupées avec plusieurs sources d'information indépendantes et distinctes?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

Identifier un signal faible de changement

**Définition d'un signal faible:** Un signal faible agit comme un signal d'alarme ou un signe de l'approche de nouvelles possibilités. Il est le premier symptôme d'un possible événement perturbateur futur qui aura un effet de discontinuité sur la stratégie de l'entreprise. (Holopainen et Toivonen, 2012, p. 199).

35. Selon cette définition, avez-vous un système d'identification et de classement formel des signaux faibles?

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Assez d'accord	D'accord

36. En général, une information est abandonnée dès lors qu'elle apparaît comme :

- Fragmentaire
- Incomplète
- Incertaine
- Imprécise
- Imprévisible
- Insolite, non répétitive, non familière
- Ambiguë
- Aléatoire et irrégulière
- Faiblement visible et disséminé dans une multitude de données qui « font bruit »
- Son utilité immédiate est faible ou nulle
- Possiblement mensongère

37. Utilisez-vous des scénarios pour envisager plusieurs futurs possibles et mieux cerner le type de signal faible à rechercher?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

38. Utilisez-vous des jeux de guerre (*business wargame*) pour simuler vos scénarios et mieux évaluer les possibles répercussions découlant de certains choix?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

39. Lors de l'analyse des signaux faibles, quelle méthode est généralement utilisée?

- Analyse basée sur de techniques formelles ou liées à une connaissance particulière (Exemple : études techniques ou économiques ou analyse financière)
- Analyse de jeux d'acteurs ou de situations complexes (Exemple : Analyse stratégique, concurrentielle ou géopolitique; analyse de jeux d'acteurs; analyse polémologique – évaluation des risques de conflit)
- Techniques d'élaboration de synthèses et d'évaluation
- Heuristique ( en tentant de donner sens aux signaux faibles en les reliant entre eux)
- Autres (expliquer)
- Aucune

Communiquer les résultats

40. Quelle forme prend la communication des résultats d'une veille?

- Note d'alerte
- Note de suivis périodiques
- Rapports spéciaux
- Analyse annuelle
- Autre (expliquer)
- Ne sait pas

Évaluation du résultat de la veille

41. La performance de la veille stratégique est généralement évaluée en fonction de :

- Satisfaction client
- Le degré de pertinence de l'information significative fournie
- La performance de l'entreprise
- Le coût de l'activité
- Par un audit systématique basé sur plusieurs points

## Moyens

### Humains

42. Combien de personnes travaillent à temps plein sur les projets de veille stratégique dans l'entreprise (entrer un nombre entier positif ou 0 (zéro))?

\_\_\_\_\_

43. Dans votre entreprise, est-ce que des employés issus de différents départements ou fonctions disciplines participent à la veille stratégique de l'entreprise?

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Assez d'accord	D'accord

44. Est-ce que des employés sont tenus de rapporter ce qu'ils ont vu/ lus/ entendu lors de voyages d'affaires ou d'échanges avec d'autres collègues à l'externe?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

### Technologiques

45. Utilisez – vous des techniques de cartographie (géomarketing, perceptuel, ontologique, taxonomique) pour analyser vos données?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

46. Utilisez-vous un outil de veille parmi les suivants? (Sélectionner ceux que vous utilisez le plus souvent.)
- Moteur de recherche populaire (Google, Yahoo!, Bing, DuckDuckGo ...)
  - Moteur de recherche (dogpile.com, iboogie.com ...)
  - Moteur de recherche spécialisé (archive.org, google.com/patents, hoovers.com ...)
  - Moteur cartographique (newsmap.jp, touchgraph.com, cluuz.com...)
  - Logiciel de veille média (SindUp, Sysomos , Digimind , Meltwater, AMI Software, mention.net ...)
  - Logiciel d'analyse (IBM Watson Analytics, Sharepoint, Lithium.com ....)
  - Réseau social (Blog, Twitter, Facebook, Pinterest, ...)
  - Agrégateur de contenu (NetVibes, Feedly, HootSuite, Gritwire...)
  - Autres (expliquez)
47. Est-ce que l'entreprise a défini des procédures internes pour que les dirigeants et les employés puissent commenter, qualifier et échanger à propos de l'information diffusée?

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Assez d'accord	D'accord

47.1 Si vous êtes d'accord ou assez d'accord avec l'énoncé précédent, utilisez-

vous l'un ou l'autre des outils suivants :

- Conférence téléphonique / Skype
- Courriel
- Forum de discussion interne / Newsgroup
- Journal
- Page Web interne
- Réunion
- Wikis
- Autre (expliquer)

## Résultats attendus

48. Quel est, à votre avis, l'impact de la veille stratégique sur la stratégie de l'entreprise sur une échelle de 1 à 5?

1	2	3	4	5
Faible	Modéré	Élevé	Assez élevé	Très élevé

49. Lorsque vous vous comparez à vos principaux concurrents, considérez-vous que votre entreprise est :

1	2	3	4	5
Peu innovatrice	Plutôt innovatrice	Assez innovatrice	Également innovatrice	Plus innovatrice

50. Considérez-vous que la veille vous a permis d'avoir une meilleure connaissance de votre industrie et de vos marchés?

1	2	3	4	5
Pas d'accord	Peu d'accord	Plutôt d'accord	Assez d'accord	D'accord

51. Est-ce que l'utilisation de la veille vous a permis d'identifier de nouvelles occasions d'affaires?

1	2	3	4	5
Jamais	Peu souvent	Plutôt souvent	Assez souvent	Souvent

52. Selon l'OCDE7, « l'innovation est définie comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (Noailles, P. 2011)

En considérant cette définition, utilisez un nombre entier entre 0 et 20 pour indiquer:

- Combien de produits innovateurs avez-vous lancés sur le marché durant les cinq dernières années? \_\_\_\_
- Combien de brevets portant sur des nouveaux produits avez-vous déposés durant les cinq dernières années? \_\_\_\_
- Combien de brevets portant sur des nouveaux procédés technologiques avez-vous déposés durant les cinq dernières années? \_\_\_\_
- Combien de brevets portant sur des nouveaux processus opérationnels ou logistiques avez-vous déposés durant les cinq dernières années? \_\_\_\_

53. Durant les cinq dernières années, votre chiffre d'affaires a progressé de :

Veillez indiquer un pourcentage de croissance positive ou négative : .....



## ANNEXE D

### CERTIFICAT ÉTHIQUE

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Portrait des stratégies de veille stratégique employées par les PME du Québec
Nom de l'étudiant:	Pierre ST-SAUVEUR
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Kamal BOUZINAB

### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf  
Président du CERPE plurifacultaire  
Professeur, Département de marketing

## AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet:	Portrait des stratégies de veille stratégique employées par les PME du Québec
Nom de l'étudiant:	Pierre ST-SAUVEUR
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Kamal BOUZINAB

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf  
Président du CERPE plurifacultaire  
Professeur, Département de marketing



## BIBLIOGRAPHIE

Abuzaid, A. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. *International Management Review*, 13(1), 72-84,103.

Agence QMI. (2018, 20 mars 2018). Hausse du bénéfice pour Couche-Tard. *Journal de Montréal*.

Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. doi: 10.1016/j.estger.2014.07.001

Alaya, L. (2007). Le concept de « création collective de sens » : Un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)1. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 42(226/227), 99-109.

Albagli, C., Arvanitis, R., Balcadi, S., Bensahel, L., Bernossi, A., Bouchet, Y., . . . Wang, w. (2005). *Intelligence économique et veille stratégique : défis et stratégies pour les économies émergentes* (1re éd.. éd.). Paris : [Rabat] : Paris : L'Harmattan

Institut CEDIMES

Rabat : Association de recherche en communication interculturelle.

Ali Köseoglu, M., Ross, G. et Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 161-172. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.11.002

- Alloing, C. et Moinet, N. (2017). Traquer les signaux faibles ou l'art illusoire de chercher des aiguilles... dans une botte d'aiguilles. *I2D – Information, données & documents*, 54(3), 17-18.
- Alnoukari, M., Razouk, R. et Hanano, A. (2016). BSC-SI: A Framework for Integrating Strategic Intelligence in Corporate Strategic Management. *International Journal of Social and Organizational Dynamics in IT (IJSODIT)*, 5(2), 1-14. doi: 10.4018/IJSODIT.2016070101
- Amabile, S., Laghzaoui, S. et Boudrandi, S. (2011). Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices. *Management & Avenir*, 44(4), 15. doi: 10.3917/mav.044.0015
- Anderbjörk, G. et Martell, J. (2015). Introduction to Competitive Intelligence Portals. The What, Why and HOW of using IT tools to support your intelligence work. *competitive intelligence*, 18, 8.
- Ansoff, H. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review (pre-1986)*, 18(000002), 21.
- Appiah, G. et Sarpong, D. (2015). On the influence of organisational routines on strategic foresight. *Foresight : the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 17(5), 512-527. doi: 10.1108/FS-11-2014-0067
- Association des designers industriels du Québec. *Répertoire des membres*. Récupéré de <https://adiq.qc.ca/membres/>
- Association québécoise de la production médiatique (AQPM). *Répertoires des membres*. Récupéré de [https://www.aqpm.ca/membres?f=\\*](https://www.aqpm.ca/membres?f=*)
- Audet, J., Julien, P.-A. et Raymond, L. (2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites. *Revue internationale P.M.E.*, 16(2), 105-129. doi: 10.7202/1008441ar

- Balasubramanian, S. K. (2014, Avril/juin 2014). Organizational Intelligence as Holistique Intelligence. Analysis of Corporate Intelligence Practices. *Competitive intelligence*, 17(2), 7, 37.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. et Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 15-36. doi: 10.1002/smj.4250131004
- Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels de*. Paris : Paris Masson.
- Baumard, P. (2000). *Analyse stratégique mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Paris : Paris Dunod.
- Becheikh, N., Landry, R. et Amara, N. (2006). Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23(4), 275-300. doi: 10.1111/j.1936-4490.2006.tb00608.x
- Benjamin, G. (2010). War gaming: virtual reality, real lessons. *Strategy & Leadership*, 38(6), 38-42. doi: 10.1108/10878571011088050
- Bérard, D. (2015, 24 novembre 2015). Cascades, la seule entreprise responsable au Québec? *Les affaires*.
- Bergeron, P. (2000). *Veille stratégique et PME comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Canadian electronic library. Sainte-Foy [Qué.] : Sainte-Foy Qué. : Presses de l'Université du Québec.
- Bernhard, D. et Martin, A. (2003). Competitive Intelligence. How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence. *FT Prentice Hall. Financial Times*, XV, 109.

- Besson, B. (2002). *L'audit d'intelligence économique : mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective* (2e éd.. éd.). Paris : Paris : Dunod.
- Besson, B. et Possin, J.-C. (1996). *Du renseignement à l'intelligence économique*. Paris : Dunod Paris.
- Blanco, S. (2008). De quelques signaux faibles à une veille anticipative utile à l'innovation de rupture. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 43(231/232), 27-37,28.
- Bournois, F. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. Paris : Paris Économica.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME* (Doctorat). Université du Québec à Trois-Rivières.
- Brouard, F. et Larivet, S. (2007). *La veille stratégique, un outil pour améliorer la gouvernance*. Sprott School of Business.
- Brouard, F. et Raymond, L. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 20(1), 9-40.
- Brown, R., Gatian, A. et Hicks, J. (1995). Strategic information systems and financial performance. *Journal of Management Information Systems*, 11(4), 215.
- Callot, P. (2006). Intelligence Economique et PME: Le paradigme de l'intelligence perceptuelle. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 41(218), 61-71.
- Calof, J. (2016). Competitive Intelligence, Innovation, and Trade Shows: Aligning Intelligence with Your Organisation's Innovation Strategy. *Competitive intelligence*, 19, 6.

- Calof, J. (2017). Reflections on the Canadian Government in competitive intelligence - programs and impacts. *Foresight : the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 19(1), 31-47.
- Calof, J. et Smith, J. (2010). The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management. *R&D Management*, 40(1), 31-39. doi: 10.1111/j.1467-9310.2009.00579.x
- Calof, J. et Wright, S. (2008). Competitive intelligence  
A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717-730. doi: 10.1108/03090560810877114
- Canada, S. d. d. c. d. *Études de marchés*. Récupéré le 29 mai 2018 de <http://deleguescommerciaux.gc.ca/market-reports-etudes-de-marches/index.aspx?lang=fra>
- Caron-Fasan, M.-L. (2001). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, 6(4), 73-89.
- Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, H. (2003). Implantation d'une veille stratégique (v. s.) pour le management stratégique: cas d'une PME du secteur bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (203), 55-68.
- Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, H. (2012). Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français. *Systèmes d'Information et Management*, 17(2), 81-114, 158-159. doi: 10.3917/sim.122.0081
- Centre de recherche industrielle du Québec. *ICriq*. Récupéré de <http://www.icriq.com>
- CETISME. (2002). *Economic Intelligence: A Guide for Beginners and Practitioners* European Communities.

- Chalus-Sauvannet, M. C. (2009). *Étude de la veille stratégique dans des PME chinoise* [cahier de recherche n°2009-23 E4]. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528876>
- Champagne, É.-P. (2016, 5 juillet 2016). Rainette faux-grillon: Boucherville demande l'aide d'Ottawa. *La Presse*.
- Chtourou, W. (2006). Le développement international des P.M.E. : profils et défis informationnels. *Gestion*, 31(1), 88-97. doi: 10.3917/riges.311.0088
- Cohen, C. (2004). *Veille et intelligence stratégiques*. Paris : Paris : Hermes Science Publications : Lavoisier.
- Cohen, C. (2007). Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 15.
- Cohen, C. (2013). *Business Intelligence the Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations*. London : London : Wiley.
- Colas, F. (2004). *Introduction au renseignement extérieur d'entreprise*. Fontenay-aux-Roses (Hauts-de-Seine) : Fontenay-aux-Roses Hauts-de-Seine : l'Esprit du livre éditions.
- Collectif Le Robert. (2008). *Le nouveau Petit Robert de la langue française - 2008*.
- Comai, A. et Tena, J. (2007). Early warning systems for your competitive landscape. *Competitive Intelligence Magazine*, 10(3), 6.
- Coulombe, B. (2015, 23 janvier 2015). Vers une révolution dans le commerce de détail? *Radio-Canada*.

Craig, S. F. (2008). Using open source data in developing competitive and marketing intelligence. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 852-866. doi: 10.1108/03090560810877196

Day, G. S. et Schoemaker, P. J. H. (2004). Driving Through the Fog: Managing at the Edge. *Long Range Planning*, 37(2), 127-142. doi: 10.1016/j.lrp.2004.01.004

de Abreu, P. G. F. et de Castro, J. M. (2010). Are we blinded by the “Traditional” Intelligence Cycle?

Délégation interministérielle à l’intelligence économique. (2015, juin 2015). *Intelligence Économique : Références et notions-clés*. France :

Desjardins Études économiques. (2014). *Faillites d'entreprises: conjoncture économique, méconnaissance et différence* (24). Desjardins. Récupéré de <https://www.google.ca/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjp37aQ7-XTAhWMxYMKHRTyBFUQFgg-MAE&url=https%3A%2F%2Fwww.desjardins.com%2Fressources%2Fpdf%2Fper0514f.pdf%3FresVer%3D1401301686000&usg=AFQjCNFLnCHDt70s82XwAXsSsBKFeNYVEQ&sig2=J2Pmbp4fWiN5CEz0MvrZGg>

Digimind. *Page d'accueil*. Récupéré le 28 mai 2017 de <http://www.digimind.com>

du Toit, A. (2007). Understanding Key Intelligence Needs (KINs). *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*.

Durif, F. et Boivin, C. (2017). *Baromètre de la consommation responsable* (ESG, Trans.) (Édition Québec 2017 éd., Vol.). Observatoire de la Consommation Responsable.

Eidizadeh, R. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267. doi: 10.1108/JWL-07-2016-0070

- El Haoud, N. (2011). L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante. *Revue internationale d'intelligence économique*, 3(2), 175-187. doi: 10.3166/r2ie.3.175-187
- Entreprise Québec. *Connaître son environnement et poser un diagnostic*. Récupéré le 14 mai 2017 de <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/strategie?lang=fr&g=strategie&t=s&e=61555819:344999318>
- Fahey, L. (2007). Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs. *Strategy & Leadership*, 35(1), 4-12. doi: 10.1108/10878570710717236
- Fleisher, C. S. et Wright, S. (2009). *Causes of competitive analysis failure: Understanding and responding to problems at the individual level* Récupéré de <https://dora.dmu.ac.uk/handle/2086/4518>
- France. Groupe "Intelligence économique et stratégie des, e. (1994). *Rapport du Groupe "Intelligence économique et stratégie des entreprises"*. Paris : Paris La Documentation française.
- Franco, M. et Magrinho, A. (2011). Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal*, 17(2), 332-356. doi: 10.1108/14637151111122374
- François, L. et Levy, J. (2003). L'intelligence économique, outil de marketing: un enjeu organisationnel. *Market Management*, (1), 3-24.
- Fuld, L. M. (1999). What competitive intelligence is and is not. *Fuentes de información en economía y empresa*.
- Garvin, D. A. et Levesque, L. C. (2006, 31 juillet 2006). A note on scenario planning. *Havard Business Review*, 10.

- Ghazi Khénissi, M. et Gharbi, J.-E. (2010). La veille stratégique. Bilan de la culture numérique à la veille du 2.0. *Les cahiers du numérique*, 6(1), 135-156. doi: 10.3166/lcn.6.1.135-156
- Gilad, B. (2011). Strategy without intelligence, intelligence without strategy. *Business Strategy Series*, 12(1), 4-11. doi: 10.1108/17515631111106821
- Gouvernement du Canada. *Recherche et statistique sur la PME*. Récupéré le 20 mai 2017 de <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>
- Gouvernement du Canada. (2016, 17 novembre 2016). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - Juin 2016*. Récupéré le 01 novembre 2017 de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_03018.html#tableau1-1-1](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html#tableau1-1-1)
- Gray, D. a. (2014). *Gamestorming : jouer pour innover : pour les innovateurs, les visionnaires et les pionniers* [Paris] : Diateino, 2014, ©2014.
- Grayson, L. et Clawson, J. G. (1991, 01 avril 1991). Scenario Building. *Havard Business Review*, 18.
- Gretry, A., Brandt, C. et Delcourt, C. (2013). Bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes. *Revue Française du Marketing*, (241), 73-87.
- Guechtouli, M. (2014a). Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 49(266), 23-31,10.
- Gumb, B. (2007). Le rôle du contrôle de gestion et de l'informatique décisionnelle dans la décision stratégique : une étude exploratoire. *Systèmes d'Information et Management*, 12(4), 55-84.
- Habhab–Rave, S. (2007). Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 100.

Harbulot, C. (2012). *Manuel d'intelligence économique*. Paris : Paris : Presses universitaires de France.

Hardy, M. (2001). *Le concept français d'"intelligence économique": histoire et tendances*. HAL archives ouvertes.fr. [Working Paper]. Récupéré de [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00646467](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00646467)

Hermel, L. (2010). *Maîtriser et pratiquer-- : veille stratégique et intelligence économique*. La Plaine Saint-Denis : La Plaine Saint-Denis : Afnor.

Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14. doi: 10.1002/(SICI)1520-6386(199932)10:2<4::AID-CIR3>3.0.CO

2-C

Holopainen, M. et Toivonen, M. (2012). Weak signals: Ansoff today. *Futures*, 44(3), 198-205. doi: 10.1016/j.futures.2011.10.002

Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue Française de Gestion*, 34(182), 33-44,191,111-112.

Institut Canadien des Comptables Agréés. (2006). *Veille stratégique*. Récupéré de [http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=507655](http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=507655)

Institut de la statistique du Québec. (2015). *Définition(s)*. Récupéré de [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/cdmi.html#definition](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/cdmi.html#definition)

*Intelligence économique. Un guide pour débutant et praticiens*. (2002). Communautés européennes.

Iscope. *Page d'accueil*. Récupéré le 28 mai 2017 de <http://www.iscope.fr>

Joanne, F., Chris, S. et Meredith, L. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs? *International Marketing Review*, 29(1), 88-113. doi: 10.1108/02651331211201552

Julien, P.-A., Beaudoin, R., Ndjambou, R. et Raymond, L. (1999). PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines. *Revue internationale P.M.E.*, 12(1-2), 107-126. doi: 10.7202/1008652ar

Julien, P. A. et Ramangalahy, C. (2003). Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245. doi: 10.1111/1540-8520.00013

Kaivo-Oja, J. (2012). Weak signals analysis, knowledge management theory and systemic socio-cultural transitions. *Futures*, 44(3), 206-217. doi: 10.1016/j.futures.2011.10.003

KB Crawl SAS. Récupéré le 28 mai 2017 de <http://www.kbcrawl.com/>

Kriaa Medhaffer, S. et Lesca, H. (2010). *L'animation de la veille stratégique*. Paris : Paris : Hermès science publications : Lavoisier.

Larivet, S. et Brouard, F. (2007). Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique. *5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

Laroche, H. et Nioche, J.-P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 253, 97-120.

Lebrument, N. (2012). *Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence des PME*. Paris : Paris : L'Harmattan.

Lepère, C. (2010). L'intelligence stratégique. Mieux comprendre pour mieux décider. *Dynamisme*, 10-12.

- Les affaires. (2017). Les 300 au Québec. La liste des 300 plus grandes PME 2017. *Les affaires*.
- Lesca, H. et Castagnos, J.-C. (2000). *Capter les signaux faibles de la veille stratégique: comment amorcer le processus? Retours d'expérience et recommandations*
- Lesca, H. et Lesca, N. (2009a). *L'enseignement des signaux faibles pour le management de proximité des incidents critiques, Signaux faibles, création collective de sens et connaissances tacites*.
- Lesca, H. et Lesca, N. (2009b). Méthodes heuristiques d'entraînement à la détection des signaux faibles. *Revue internationale de psychosociologie*, (37), 135.
- Lesca, H. et Lesca, N. (2011). *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs : méthodes et applications*. Paris : Paris : Hermès science publications : Lavoisier.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management* CRC Press.
- Loonam, J., McDonagh, J., Kumar, V. et O' Regan, N. (2014). Top Managers and Information Systems: 'Crossing the Rubicon!'. *Strategic Change*, 23(3-4), 205-224. doi: 10.1002/jsc.1971
- Maccoby, M. (2001). Successful leaders employ strategic intelligence. *Research Technology Management*, 44(3), 58-60.
- Maccoby, M. et Scudder, T. (2011). Strategic Intelligence: a Conceptual System of Leadership for Change. *Performance Improvement*, 50(3), 32.
- Marin, J. et Poulter, A. (2004). Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30(2), 165-180. doi: 10.1177/0165551504042806

- McGonagle, J. J. (2012). *Proactive intelligence [ressource électronique] : the successful executive's guide to intelligence*. London : London : Springer.
- Mendonça, S., Cardoso, G. et Caraça, J. (2012). The strategic strength of weak signal analysis. *Futures*, 44(3), 218-228. doi: 10.1016/j.futures.2011.10.004
- Moinet, N. (2009). L'épistémologie de l'intelligence économique face au défi de la communication. *Revue internationale d'intelligence économique*, (2), 159.
- Moinet, N. (2010). *Petite histoire de l'intelligence économique : une innovation à la française*. Paris : Paris : Harmattan.
- Monino, J.-L. (2013). L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique. *Marché et organisations*, (2), 25.
- Monnoyer - Longe, M.-C. (2013). Engagement international et pratiques de veille stratégique : cas des PME exportatrices. *Marché et organisations*, (2), 151.
- Montgomery, D. et Weinberg, C. (1979). Toward Strategic Intelligence Systems. *Journal of Marketing*, 43(4), 41.
- Montserrat, G.-A., Eva, O. et Josep, C.-M. (2013). Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 65(3), 262-288. doi: 10.1108/00012531311330647
- Paliokaitè, A., Pačèsa, N. et Sarpong, D. (2014). Conceptualizing Strategic Foresight: An Integrated Framework. *Strategic Change*, 23(3-4), 161-169. doi: 10.1002/jsc.1968
- Prescott, J. E. et Smith, D. C. (1987). A Project-Based Approach to Competitive Analysis. *Strategic Management Journal*, 8(5), 411-423. doi: 10.1002/smj.4250080502

- Québec, G. d. *Vecteurs*. Récupéré le 29 mai 2018 de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheque/bulletins-et-veille-strategique/>
- Radio-Canada et Presse Canadienne. (2013, 18 juillet 2013). Fin de l'aventure américain de Jean Coutu. *Radio-Canada*.
- Réseau indépendant des diffuseurs d'événements artistiques unis (Rideau). Récupéré de <http://www.rideau-inc.qc.ca>
- Rioux, C. (2018, 12 mai 2018). L'État doit-il subventionner les journaux gratuits pour leur survie? . *Le Devoir*.
- Salvetat, D. et Roy, F. (2007). Coopétition et intelligence économique. *Revue Française de Gestion*, 33(176), 147-161,213,112-113. doi: 10.3166/rfg.176.147-162
- Sarpong, D. et O' Regan, N. (2014). The Organizing Dimensions of Strategic Foresight in High-Velocity Environments. *Strategic Change*, 23(3-4), 125-132. doi: 10.1002/jsc.1965
- Schwartz, P. (1992). The Art of the Long View. *Director*, 45(10), 78.
- Sébastien, B. (2005). Le concept de vigilance Une réponse au dilemme entre rapidité et fiabilité des projets. *Revue Française de Gestion*, 31(156), 105-166. doi: 10.3166/rfg.156.105-128
- Secrétariat à la région métropolitaine. *Veille stratégique métropolitaine*. Récupéré le 29 mai 2018 de <https://www.mamot.gouv.qc.ca/secretariat-a-la-region-metropolitaine/veille-strategique-metropolitaine/>
- Seely Brown, J. (2004). Minding and Mining the Periphery. *Long Range Planning*, 37(2), 143-151. doi: 10.1016/j.lrp.2004.01.001

- Sell, M. (2015). Introduction to Competitive Intelligence Portals. The What, Why and HOW of using IT tools to support your intelligence work. *competitive intelligence*, 18, 14.
- Service, R. (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. *International Journal of Management*, 23(1), 61-77.
- Shields, A. e. (2016, 22 juin 2016). Québec veut développer le port de Cacouna. La zone qui abrite la pouponnière de bélugas du Saint-Laurent pourrait accueillir une zone industrialo-portuaire.
- Sindup. *Page d'accueil*. Récupéré le 28 mai 2017 de <http://fr.sindup.com/>
- Stoyan, T. et Tony, B. (2008). Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 786-803. doi: 10.1108/03090560810877150
- Sysomos. *Page d'accueil*. Récupéré le 28 mai 2017 de <https://sysomos.com/>
- Tamboura, I. et Mamlouk, Z. (2009). Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 44(237/238), 187-193.
- TERMIUM Plus. (2017a). *Intelligence stratégique*. Récupéré le 24 mai 2017 de [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=intelligence+STRATEGIQUE&index=alt&codom2nd\\_wet=1#resultrecs](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=intelligence+STRATEGIQUE&index=alt&codom2nd_wet=1#resultrecs)
- TERMIUM Plus. (2017b). *Veille stratégique*. Récupéré le 24 mai 2017 de [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=VEILLE+STRATEGIQUE&index=alt&codom2nd\\_wet=1#resultrecs](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=VEILLE+STRATEGIQUE&index=alt&codom2nd_wet=1#resultrecs)
- Théroux, P. (2015, 21 octobre 2015). Frank & Oak, ou la nouvelle génération de détaillants. *La Presse* +.

Thietart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition.. éd.).

Tourisme Québec. *Belvédère, Le*. Récupéré le 29 mai 2018 de <http://tourisme.gouv.veille.qc.ca/>

Ulrich, K. (2003). Kj diagrams. *The Wharton School, University of Pennsylvania*. Retrieved from.

Vallerand, N. (2017, 11 mars 2017). La croissance au rendez-vous. *Les affaires*.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.

Wissema, H. (2002). Driving through red lights: How warning signals are missed or ignored. *Long Range Planning*, 35(5), 521-539. doi: 10.1016/S0024-6301(02)00104-8

Xu, M. et Kaye, G. (2010). An Integrative Framework for Strategic Intelligence. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA)*, 1(4), 1-18. doi: 10.4018/jsita.2010100101

Xu, M. et Kaye, R. (2009). Selected Readings on Strategic Information Systems. Chapter III. The Nature of Strategic Intelligence, Current Practice and Solutions. *Information Science Reference (an imprint of IGI Global)*, 19.