

## *Comment organiser son système de veille stratégique ?*

**Manelle Guechtouli**

**Professeur à l'ESCEM Tours-Poitiers**

**Chercheur au CERGAM (Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille)**

**Mail : [MGuechtouli@escem.fr](mailto:MGuechtouli@escem.fr)**

---

### *Résumé*

---

*La question principale abordée dans cet article est de savoir comment un système de veille peut-être organisé. En effet, même si les activités de veille sont souvent plébiscitées dans la littérature, les modèles peinent souvent à expliciter aux managers néophytes comment mettre en place/actualiser leurs activités de veille. Notre article propose une réflexion autour des différents apports issus de la littérature concernant la manière dont un système de veille peut-être organisé. Une illustration par un cas pratique est développée.*

---

### *Introduction*

Cet article s'inscrit dans une thématique générale liée aux difficultés rencontrées par les responsables et les managers des entreprises à organiser leurs activités de veille stratégique. Cette dernière peut être présentée comme **un système informationnel, dont le but est de fournir, d'analyser puis de diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs**. Précisément, la veille est une pratique managériale qui vise à répondre aux différentes attentes d'information des décideurs pour leur permettre de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe de leur entreprise [Thiéart, 1990].

De fait, les pratiques de veille stratégique visent à accroître la réactivité de l'entreprise en *détectant* des signaux faibles [Ansoff, 1975] ou signes d'alerte précoce [Lesca, 2001] qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements en émergence ou à venir dans son environnement. Ces pratiques s'inscrivent clairement dans une perspective d'aide à la décision à travers un management de l'information stratégique.

Dans la littérature, un consensus semble s'être établi autour de l'utilité et de l'intérêt de la veille stratégique. Des travaux fondateurs d'Aguilar [1967] à des recherches plus récentes [Hannon, 1997 ; Brouard, 2002 ; Choo, 2002 ; Salles, 2003], elle apparaît comme indispensable pour le maintien des performances des entreprises, voire pour leur survie.

Le constat qui remonte du terrain révèle cependant un certain paradoxe : l'intérêt que semblent porter les managers à ces pratiques est manifeste, ils considèrent la veille comme essentielle à la survie et à la pérennité de leurs organisations.

Dans le même temps, ces managers avouent souvent ne pas savoir précisément en quoi consistent les activités de veille, ni comment les mettre en place. En effet, H. Lesca et Raymond [1993] distinguent à ce sujet deux types de situations auxquelles le chercheur se trouve confronté, lorsqu'il intervient en entreprise pour concevoir et mettre en œuvre un

système de veille stratégique. Dans la première situation, l'entreprise prétend être à l'écoute de son environnement... tout en étant dans l'incapacité de décrire d'une part, de quelle façon elle réalise cette écoute et d'autre part, quelles sont les pratiques de veille qu'elle utilise réellement. Dans la seconde situation, l'entreprise reconnaît ne pas être sensible aux activités de veille stratégique.

Ce constat nous amène à reprendre le questionnement suivant : pourquoi la veille stratégique n'est-elle pas pratiquée et repérée de façon plus précise par les acteurs dans les entreprises ?

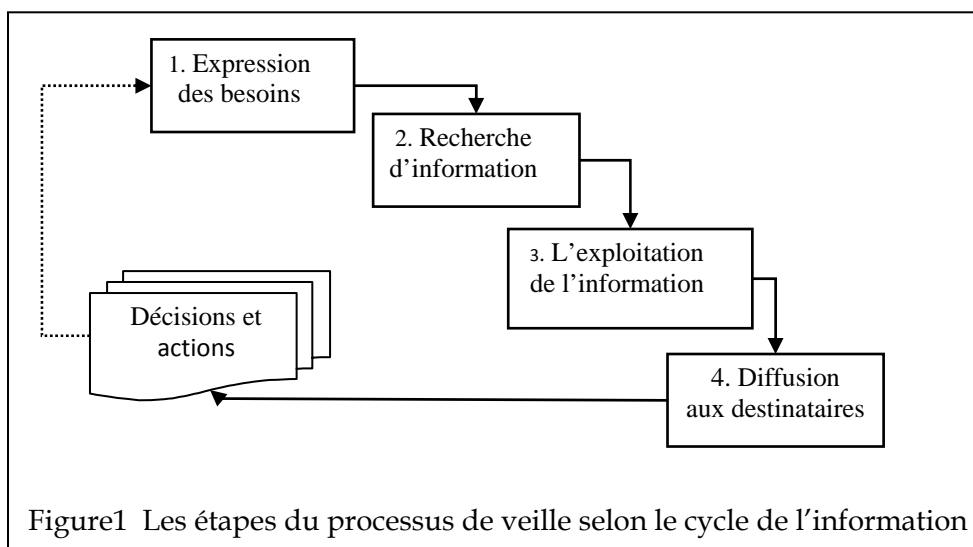
Il semblerait que l'une des difficultés les plus importantes dans un contexte de veille soit précisément liée à la manière dont le processus est organisé (quelle structure, quels acteurs, quel type de management, etc.), notre article vise précisément à répondre à ce type de questionnement et à assister les managers lors de la mise en place un système de veille stratégique.

Nous reviendrons globalement, dans un premier temps, sur la manière de faire de la veille en nous basant sur des références relevés dans la littérature, puis nous pousserons la réflexion pour essayer de comprendre comment la veille peut être formalisé dans l'entreprise concrètement (quelle formalisation ? quelles interactions ?) Enfin, nous illustrerons nos propos par une étude de cas récente dans une grande entreprise du secteur industriel.

## 1. Comment faire de la veille ?

Plusieurs modèles de veille stratégique sont proposés dans la littérature consacrée aux systèmes d'aide à la décision. La majorité de ces modèles s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du « cycle du renseignement ». Principalement, cette démarche comprend les étapes suivantes [Alquier et Salles, 1997] :

- l'expression des besoins ;
- la recherche d'informations ;
- l'exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) ;
- la diffusion aux destinataires.



Le schéma de veille exposé ci-avant a servi de base à la majorité des modèles de veille dans la littérature. Il n'en reste pas moins incomplet, très simplifié et réducteur. De façon générale, les chercheurs dans leurs pratiques ou leurs observations comme les praticiens dans leurs actions au quotidien constatent les limites de ces modèles. En effet, le processus de veille stratégique est un processus perçu complexe car transverse à l'entreprise dans la mesure où il implique différentes unités de l'entreprise en interaction. Hannon [1997] suggère qu'il s'agit souvent des ventes, de la stratégie, de la R&D<sup>1</sup> et du marketing. Par conséquent, de nombreux acteurs à différents niveaux sont mobilisés. Ce système fait donc intervenir des compétences diverses et complémentaires dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoires [H. Lesca et Kriaa, 2004].

Pour tenter de dépasser les aspects limités de ce modèle synthétique, plusieurs auteurs proposent une modélisation plus élaborée du système de veille. Les approches sont différentes mais nous pouvons globalement les catégoriser en deux catégories : les auteurs qui se focalisent et cherchent uniquement à détailler une seule des étapes du processus de veille [H. Lesca *et al.*, 1997a ; Salles *et al.*, 2000]. Leurs modèles gagnent en simplicité, en compréhension et voient leur dimension pédagogique renforcée. Toutefois, cela peut conduire à négliger, dans une certaine mesure, les autres phases du système tout en ne permettant pas la prise en compte de ce dernier dans sa globalité.

D'autres recherches proposent une approche plus globale du système de veille [Thiéart, 1990 ; Choo, 2002 ; Lesca, 2003]. Dans ce cas, les modèles produits restituent une vision d'ensemble du processus... mais peinent à fournir des descriptions pointues de chacune des phases qui le composent.

De ces deux situations découlent une certaine ambiguïté et des difficultés conséquentes lors de la mise en œuvre de systèmes de veille stratégique. Il semblerait ces modèles de veille décrits dans la littérature restent plutôt théoriques et peu utilisés dans la pratique.

En effet, présenter un des modèles précédent à un manager lui permettra –au mieux- de comprendre le déroulement d'un processus de veille, de connaître les différentes phases et leur enchaînement mais la mise en œuvre du système global en entreprise restera floue. Plusieurs questions restent en suspens quant à la manière dont, concrètement, un système de veille peut être implanté/développé dans une entreprise : quelle organisation ? Quelle structure ? Quelle formalisation ? Quels acteurs ? Quelles règles d'interaction ? etc. Notre but étant d'aider le manager dans ce contexte en tentant de préciser la manière dont un système de veille peut être formalisé dans une organisation. La question principale de cet article traite explicitement de l'organisation et de la formalisation du système de veille en entreprise. Pour répondre à cette question, notre article suggère une réflexion autour de deux aspects, d'abord autour de la formalisation du système de veille puis autour de l'organisation des acteurs au sein de ce système. Ces deux aspects découlent d'une revue de la littérature et sont explicités dans les paragraphes suivants.

### ***La formalisation du système de veille stratégique en pratique***

Dans les années 1970, les processus de veille commencent à être formalisés en entreprise avec l'apparition de « cellules de veille » : ceux que l'on appelle communément « les veilleurs »

---

<sup>1</sup> Recherche et Développement.

constituent un personnel – à temps plein – chargé par le management de faire de la veille et affecté à un service particulier de l'entreprise (souvent la stratégie, le marketing ou la R&D), [Hannon, 1997]. Ces cellules de veille témoignent d'un passage d'une veille individuelle à une veille organisationnelle et reflètent une prise de conscience du caractère nécessairement *collectif* du de la veille.

De fait, vu le nombre de sources d'information qui existent pour une entreprise (les informations publiées, les informations collectées via les clients, les fournisseurs, les vendeurs, etc.) la tâche de collecte d'information semble accablante voire impossible si elle est confiée à une ou deux personnes dans l'entreprise [Gilad et Gilad, 1983].

En effet, les capacités cognitives humaines étant naturellement limitées [H.A. Simon, 1986], ces personnes seraient vite submergées par la quantité d'informations à traiter. De plus, Gilad [1989, p. 32] note que, souvent, les entreprises qui assignent uniquement *un seul analyste* aux tâches de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information de veille rencontrent des difficultés à *convaincre* les managers d'utiliser les résultats du processus de veille et à *gagner en crédibilité et en pertinence* quant aux informations de veille<sup>2</sup>. H. Lesca [1994] précise ainsi que l'écoute intelligente et attentive de l'environnement ne peut être que l'affaire de l'entreprise toute entière et non pas uniquement d'une partie de ses membres.

Si l'on accepte l'aspect collectif de la veille on comprend alors le besoin d'une organisation des activités de veille et des ressources allouées, cette organisation pouvant être formelle ou informelle [Gilad, 1989, p. 67]. Nous verrons cela plus en détail dans les paragraphes suivants.

### ***Mise en place du processus : entre formel et informel***

Toutes les entreprises n'ont pas forcément besoin d'une approche organisée concernant les problématiques de veille [Gilad, 1989]. En effet, l'entreprise peut opter pour une démarche de veille organisée ou pas selon ses préférences et son mode de fonctionnement.

Concrètement, l'entreprise se trouve face à un certain nombre de questionnements concernant notamment la manière d'organiser ses activités de veille, les acteurs concernés par ces activités, le support du management dans ce contexte, etc.

S'agissant de ce dernier point, remarquons la difficulté qu'éprouve parfois le management d'une entreprise à expliciter l'organisation de son système de veille. En effet, si la partie « formelle » du système est souvent visible, celle qui est « informelle » semble difficile à déterminer.

De plus, les managers doivent pouvoir justifier leurs choix quant à l'allocation des ressources (humaines et matérielles) de l'entreprise. Dans ce contexte, décider du degré de formalisation du processus de veille semble d'autant plus complexe.

Afin de mieux comprendre cet aspect du système de veille, considérons de manière simpliste que ce dernier peut être placé sur un axe représentant un continuum allant du formel à

---

2 Many companies, which simply assigned an analyst to the task of gathering, analyzing, and disseminating intelligence, encountered problems in getting managers to use the output, in gaining credibility for the output and its function, and in establishing the relevance of the output for users outside the sponsoring organization (typically the planning department and/or corporate "champion").

l'informel (Figure 2 Degrés de formalisation du système de veille). Nous pouvons considérer les deux cas extrêmes représentés : le système formel et le système informel.

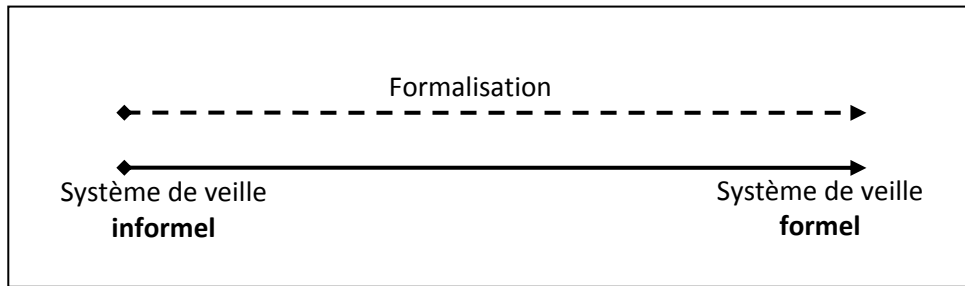


Figure 2 Degrés de formalisation du système de veille

Opter pour **un système purement formel** implique que l'entreprise connaît *a priori* ses besoins et qu'elle a identifié ses cibles et les personnes concernées par le processus de veille. Dans ce cas, les veilleurs sont souvent désignés par le management, le processus de veille est clairement identifié et l'information souvent centralisée. Il semblerait que plus le processus est formalisé (avoir une procédure préalablement définie), plus il correspond à des zones de problèmes connus et déjà analysés avec précision [Pateyron, 1997].

Par opposition, dans **un processus purement informel**, aucune procédure n'est mise en place par le management, chaque employé décide de la manière dont il organise ses propres activités de veille, selon ses préférences et ses compétences.

Dans ce cas, la veille est souvent « éclatée » dans l'entreprise, la centralisation de l'information dépend du type d'organisation choisi par les acteurs. Il semble difficile d'avoir un retour sur la vision stratégique de l'entreprise s'il n'y a pas de lien formel entre les veilleurs et la stratégie de l'entreprise.

Le processus de veille informel soutient avant tout des informations informelles (comme les informations orales ou les rumeurs) qui circulent plus facilement et plus rapidement dans ce contexte. Prendre le temps de formaliser une information peut avoir des conséquences négatives. Certains auteurs comme Pateyron [1997] soutiennent notamment que le fait de formaliser une information prend du temps par rapport à une information non formalisée. Ce temps pris peut avoir une influence sur l'utilité de l'information car plus elle date et moins elle a d'intérêt.

Les deux approches précédentes sont radicalement opposées et les points de vue diffèrent quant au choix de l'approche la plus avantageuse. A ce sujet, Gilad et Gilad [1983] concèdent plus d'avantages et moins d'inconvénients au processus formel tandis que Romani et Bournois [2000] préconisent une communication informelle (entre le responsable veille et son réseau afin de faire fonctionner le dispositif).

Pour notre part, nous avons choisi de relativiser les résultats des auteurs précédents. En effet, notre but n'est pas de trancher en faveur de l'une ou de l'autre des approches. Il consiste plutôt à comprendre l'utilité de chacune d'elle pour pouvoir aider des managers à comprendre les tenants et les aboutissants dans chaque contexte. Nous allons résumer les avantages et inconvénients de chaque type de système dans le tableau suivant :

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Système de VS<sup>3</sup> formel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cible les informations selon les besoins de la stratégie et du management</li> <li>- Elimine les redondances et aide les acteurs à focaliser leur attention.</li> <li>- Centralise l'information, facilite son évaluation, sa validation et sa diffusion à un réseau prédéfini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûteux en termes de mise en place, de maintenance, et de formations/ Stages au personnel et retour sur investissement difficile à évaluer.</li> <li>- Rigidité du système car imposé par le management et difficile à évaluer en termes de performance.</li> <li>- Encourage la collecte de l'information sans pour autant être garant de sa qualité.</li> </ul>
<b>Système de VS informel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu coûteux en termes de mise en place, de maintenance, et de formations/ Stages au personnel.</li> <li>- Pas de pressions du management, non obligatoire.</li> <li>- Transverse à l'organisation et peu rigide.</li> <li>- La qualité peut prendre le pas sur la quantité en l'absence de pressions hiérarchiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redondance des sources et des informations.</li> <li>- Manque d'une fonction centralisée d'évaluation et de validation de l'information.</li> <li>- Pas de vision stratégique et pas de détermination systématique des besoins et des priorités.</li> <li>- Dépend uniquement du bon vouloir de l'employé.</li> <li>- La recherche d'information n'est pas structurée et la diffusion parfois aléatoire.</li> </ul>

Tableau 1 Avantages et inconvénients d'un système de VS formel/ informel<sup>4</sup>.

Précisons par ailleurs que ce qui nous intéresse ici n'est pas l'information de veille en elle-même, qui peut être considérée — suivant sa source — comme formelle ou informelle<sup>5</sup>, mais uniquement le processus que l'on formalise ou non selon les besoins, préférences et organisation fonctionnelle de l'entreprise.

De plus, le choix entre organisation formelle ou informelle de l'entreprise n'est pas forcément catégorique, l'entreprise peut très bien opter pour un équilibre entre les deux approches (Figure 3). Par exemple, une entreprise peut avoir mis en place un processus de veille formel, et dans le même temps, on peut constater l'émergence d'un processus informel qui viendrait se greffer au processus formel. En effet, des acteurs pourraient avoir des activités de veille en dehors de ce qui est prescrit par le management.

<sup>3</sup> Veille Stratégique.

<sup>4</sup> Inspiré de Gilad et Gilad [1989, p. 67].

<sup>5</sup> Il existe plusieurs typologies de l'information dans la littérature, celle de Petyron (1997) suggère que l'information peut être classée selon son origine comme formelle ou informelle.

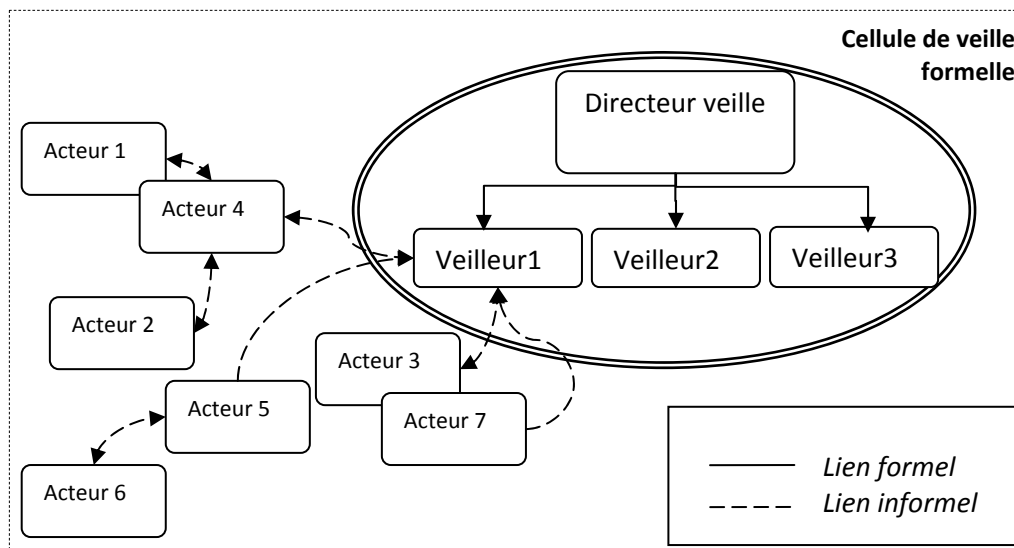


Figure 3 Illustration d'un réseau formel et informel

La figure 3 pourrait en l'occurrence illustrer le cas où des employés de l'entreprise (indépendants du service de veille) pratiquent des activités de veille pour le besoin de leur métier. Les vendeurs par exemple ont notamment besoin de s'informer sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise pour pouvoir fixer leurs prix de vente. Ils ne font pas partie du service de veille mais peuvent être en contact avec ce dernier. Cela ne les empêche pas de « faire de la veille » à leur niveau de manière non formelle dans le cas où ils n'ont pas de directives du management dans ce cadre.

Finalement, un système de veille stratégique étant lié à plusieurs paramètres (contexte, environnement de l'entreprise, mode de communication, etc.). Il s'avère complexe pour une entreprise de trancher explicitement entre système formel et informel mais semble plus judicieux de décider en termes de **degré de formalisation** du système de veille. En effet, cela reviendrait à se représenter la formalisation du système dans une perspective moins catégorique et plus évolutive. Dans ce cadre, *le degré de formalisation* déterminerait la proportion du formel et de l'informel dans un système de veille, ce dernier pourrait être plus ou moins formel selon les besoins et préférences de l'organisation.

De plus, une fois le degré de formalisation du système défini, il reste à décider de la structure du système de veille. Lors de nos différentes observations en entreprise, il apparaît que la structure du système de veille est souvent influencée par le degré de formalisation de ce dernier et plus le système est formalisé, plus les acteurs tendent à être organisés en structure centralisée.

Allant plus loin dans le détail, Hermel [2001] stipule que les acteurs de la veille peuvent être organisés selon deux structures différentes : **concentrée ou répartie**. Il apparaît que cette distinction s'opère dans le cas de « réseaux centralisés », car dans les deux cas, l'information est centralisée.

Dans une **structure concentrée**, les veilleurs, très proches de la stratégie, sont un groupe de personnes à temps plein qui centralisent et diffusent l'information de veille. Il s'agit d'une organisation à travers une (ou plusieurs) cellule de veille en relation directe avec la stratégie et le management.

Dans une **structure éclatée**, il s'agit plutôt d'un groupe de personnes à temps partiel avec un animateur à temps plein qui centralise l'information de veille. Les personnes sont sollicitées selon leur compétences et expertise concernant le projet, c'est la « veille projet ».

Finalement, l'organisation du système de veille passe autant par une détermination du degré de formalisation du système que par l'organisation des ressources humaines à l'intérieur du système. Dans cette perspective, il semble utile de définir les règles d'interactions entre les acteurs du système de veille et de comprendre leur mode de fonctionnement collectif. A ce sujet, il apparaît dans la littérature dédiée que les « acteurs de la veille » soient souvent *organisés en réseau*.

### *Organisation de la veille en réseau*

Plusieurs auteurs suggèrent que l'organisation des acteurs du système de veille se fait en **réseau** ou parlent explicitement de « **réseau de veille** » [Gilad, 1989, S. Amabile, 1997 ; Romani et Bournois, 2000 ; Kriaa, 2006]. Des auteurs comme Martinet et Ribault [1989, p. 237] préconisent des activités de veille coordonnées par « une équipe de spécialistes animant un **réseau** de correspondants ». Gilad [1995] propose la formation d'un **réseau multidisciplinaire** de ressources humaines à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui serait motivé pour communiquer de l'information de veille <sup>6</sup>[Gilad, 1995, p.5].

Par ailleurs, Fayard [2000] insiste sur l'utilité d'une organisation en réseau dans un contexte de veille stratégique et stipule qu'« outre son caractère organisateur et connecteur, le **réseau** est l'instrument **idéal** du traitement du signal faible et du bruit à partir d'une intention qui ne répugne pas à se remettre en cause pour gagner en qualité et en efficacité ».

De fait, le réseau peut être vu comme « une puissante clé d'interprétation des phénomènes organisationnels. Penser réseau c'est penser interactions, imbrications, adaptations et mouvement. (...). Le réseau est une forme d'organisation régi par des dynamiques internes et des stratégies sociales » [Christian, 1994, p. 179].

La notion de réseau apparaît également à travers le concept de « réseau d'attention » [S. Amabile, 1997, p. 359], l'auteur propose en effet de concevoir le système de veille comme un « réseau d'attention » en reprenant la définition de Coudret qui voit le réseau comme « un espace organisationnel **non coercitif** mobilisant conjointement les compétences d'acteurs autonomes dans une stratégie de disponibilité industrielle »<sup>7</sup>.

Les sociologues, privilégiant la dimension liée aux individus et aux groupes d'individus considèrent le dispositif de veille comme un **groupe de travail** [Doucet et Gingali, 2004, p. 95] avec des personnes travaillant ensemble sur un même sujet mais avec des angles de vue différents, les deux auteurs prônent la transversalité dans le groupe *car plus les profils sont complémentaires, plus les échanges au sein du groupe s'enrichissent*.

---

<sup>6</sup> “A cross-disciplinary network of human sources inside and outside the company that is motivated to communicate competitive information”, [Gilad, 1995, p. 5]. Traduit de l'anglais par nous.

<sup>7</sup> Cités par S. Amabile [1997, p.362]



Déterminer la structure du réseau est très important mais souvent négligé dans la littérature dédiée. En effet, Miller [1999, p. 56] souligne – concernant les liens entre les veilleurs et les décideurs – que « les problèmes de structure sont critiques mais sont souvent omis ». De plus, [Gilad, 1995, p.2] constate que « généralement, les PDG américains qui ressentent des difficultés dans leurs activités de veille sont ceux qui les structurent mal ou les délèguent aux mauvaises personnes »<sup>8</sup> [Gilad, 1995, p.3]. Cet argument nous encourage d'autant plus à accorder de l'importance à la structure et aux choix des acteurs du système de veille. Cela nous amène encore une fois à notre question problématique, comment est sensé s'organiser un système de veille dans une entreprise ? D'après les éléments précédents il pourrait effectivement s'agir d'une organisation en réseau

Afin de tenter de confronter les aspects théoriques précédents à ce qui se passe sur le terrain, nous avons décidé d'étudier la structure et l'organisation d'un système de veille stratégique dans une organisation et d'en déterminer les aspects formels et informels afin de pouvoir formuler des suggestions aux entreprises à ce sujet.

### *Illustration : le cas de l'entreprise Omega<sup>9</sup>*

L'entreprise Omega est une grande entreprise du secteur industriel. Leader sur son marché en termes de volumes et de chiffres d'affaires, elle subit les assauts de ses concurrents et cherche inlassablement à conserver sa place de leader.

Afin d'étudier la manière dont les activités de veille étaient organisées dans l'entreprise Omega, nous avons mené une étude selon la méthodologie de cas enchâssés (Musca, 2006) et cela en deux temps. D'abord en observation non participante en menant une série d'entretiens semi-directifs auprès des veilleurs de l'entreprise et de certains des responsables liés aux activités de veille (45 entretiens d'une durée moyenne de deux heures). Nous avons ensuite intégré l'entreprise en observation participante pendant plusieurs mois en assurant des activités de veille au sein de la plus importante cellule de veille de l'organisation, nous avons pu collaborer étroitement avec les veilleurs de l'organisation. Les données recueillies à travers nos différentes observations ont été analysées en utilisant le logiciel de traitement de données qualitatives Nvivo.

Les observations relatives à l'organisation du système de veille vont être exposées dans les paragraphes qui suivent. L'idée étant de déterminer si le système de veille de l'entreprise est organisé de manière formelle ou informelle et de déterminer les aspects positifs/négatifs de chaque type d'organisation.

### **L'organisation de la veille chez Omega : Analyse des données recueillies**

L'entreprise Omega possède une cellule de veille dédiée en interne. Malgré leur statut formel, les acteurs de cette cellule sont difficiles à identifier et à approcher. En effet, lors de notre observation non participante, le responsable veille a clairement refusé de nous mettre en contact avec ses collaborateurs du système de veille pour des raisons de confidentialités. Ce

---

<sup>8</sup> Traduit par nous.

<sup>9</sup> Pour des raisons évidentes de confidentialité liées à la sensibilité des données recueillies, nous resterons discrets quant au nom et aux informations pouvant permettre d'identifier l'entreprise.

dernier nous apprend qu'il reste même discret sur sa propre identité en interne lors de l'envoi de mail à caractère stratégique.

« Les mails que j'envoie sont signés « l'équipe Market intelligence » (...) peu de gens connaissent mon identité en fin de compte. » Cellveille2.

De même, les interactions entre cette cellule centrale et le reste de l'organisation furent difficile à déterminer car extrêmement complexes. Une grande partie de ces interactions est informelle, irrégulière et empruntant différents supports (mails, réunions, téléphone, etc.).

Le système de veille chez Omega est officiellement organisé en trois cellules de veille principales à travers l'entreprise et coordonnées par une cellule centrale en stratégie.

Le rôle de cette cellule est de gérer toutes les informations de veille provenant des veilleurs dans l'entreprise. Cette cellule est également censée coordonner les veilleurs de l'entreprise et faire le lien entre ces derniers et la stratégie. Ainsi, la cellule coordonne les équipes de veilleurs dans les trois principales structures de l'entreprise, à savoir les 3 BU (Business Unit) de l'entreprise.

### La cellule de veille centrale de l'entreprise

Cette cellule est censée gérer les veilleurs de l'entreprise et centraliser les informations de veille. Elle dépend de la direction Stratégie. Cette cellule est composée de 3 acteurs : un manager, un coordinateur veille et une analyste. L'organigramme de la cellule est présenté ci-après.

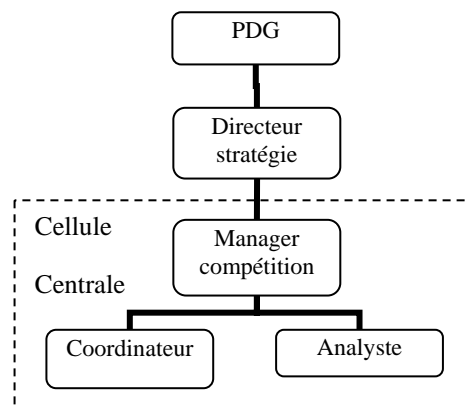


Figure: Organigramme cellule de veille centrale (Docinterne\_Intra)

Les salariés de la cellule de veille font de la veille à **temps plein** et de manière **formelle**, c'est-à-dire que les activités de veille font officiellement partie de leur charge de travail et qu'ils sont notamment évalués par rapports à ces activités.

La cellule de veille centrale joue un rôle pour centraliser l'information notamment à travers les réunions mensuelles du comité de veille. Ce rôle lui donne un caractère transverse dans l'organisation.

« Le service de veille est en relation avec tous les segments de l'entreprise (...). Au niveau corporate, on est une centrale d'information mais, on essaie aussi de centraliser tous les chiffres. Si quelqu'un au Qatar me demande des informations pour battre un concurrent, on va faire le maximum pour l'aider. On peut faire aussi des recherches ad hoc. » CellVeille2.

« On s'est aperçu (...) qu'il y avait plein de services de renseignement chez « Omega » mais qu'ils étaient tous éclatés. Il fallait centraliser l'information pour ensuite pouvoir la diffuser » CellVeille2.

La cellule de veille centrale est en interaction avec plusieurs personnes à des niveaux hiérarchiques différents. Le schéma suivant reprend les interactions de cette cellule avec les autres cellules de veille de l'entreprise qu'elle est *officiellement* censée coordonner. Il fait aussi apparaître les différents veilleurs de l'entreprise en relation avec la cellule de veille. Ces derniers jouent un rôle **d'expert** et participent au comité de veille de manière officielle.

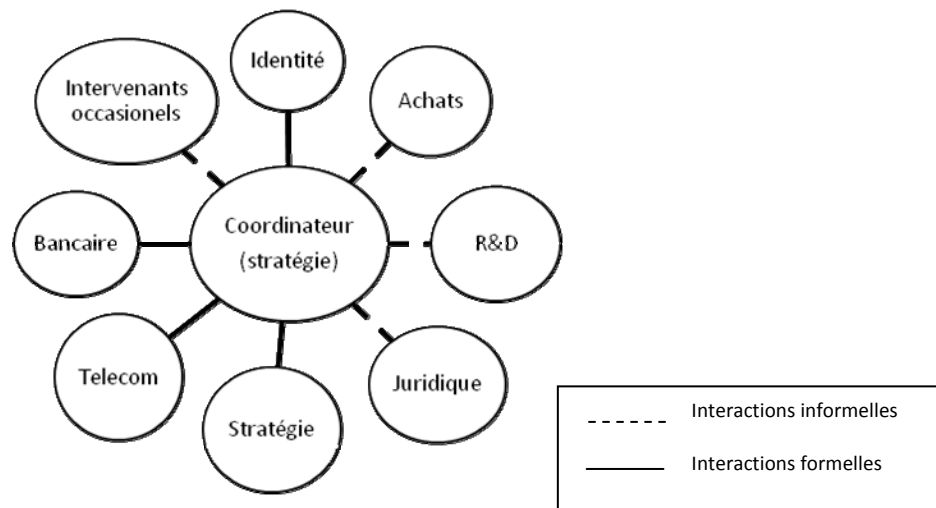


Figure 7 Interactions des veilleurs dans l'entreprise

La cellule de veille centrale de l'entreprise est clairement identifiée : ses acteurs ont des activités de veille officielles, explicitement définies et intégrées dans leurs objectifs annuels personnels. Ils sont, par conséquent, jugés sur ces activités par le management et doivent accomplir un certain nombre de tâches afin explicitement définies.

A cette cellule de veille centrale et formelle, viennent se greffer d'autres acteurs. Il s'agit des veilleurs provenant des 3 autres équipes de veilleurs de l'entreprise (provenant des 3 BU). Ces veilleurs ne font pas partie de la cellule de veille centrale mais font officiellement partie du « comité de veille », un comité d'experts qui se réunit une fois par mois. Par conséquent, ils ont des obligations implicites envers la cellule de veille centrale. La veille fait donc partie de leurs tâches officielles mais de manière partielle, car ils ont d'autres responsabilités par ailleurs.

Ils peuvent par conséquent être considérés comme des veilleurs formels car ils sont en charge, officiellement, de renseigner la cellule de veille. Les autres participants au comité de veille y

prennent part en qualité d'expert. Leurs interactions avec la cellule de veille ne sont pas toujours formelles.

Par ailleurs, chaque veilleur possède son propre réseau de veille. Il s'agit de sources d'information qui peuvent se situer dans ou hors de l'entreprise. Ces « sources » correspondent parfois à d'autres acteurs n'ayant (souvent) aucune obligation formelle de renseigner les veilleurs.

### **Résultats et suggestions aux managers**

Les résultats de notre étude suggèrent que le SIVS de l'entreprise Omega est à la fois formel et informel. Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre idée n'est pas de tracer une ligne frontalière entre les deux types d'organisation mais plutôt d'en souligner les aspects positifs et négatifs dans le but d'éclairer les décideurs.

L'aspect formel apparaît cependant comme peu développé dans l'entreprise (faible degré de formalisation). En effet, les personnes qui sont les plus à même d'avoir des informations de veille, celles se situant en contact directs avec les clients et les fournisseurs se plaignent (souvent) de ne pas savoir à qui s'adresser pour obtenir ou envoyer une information de veille. Dans les faits, ils connaissent rarement l'existence des cellules de veille ou les personnes qui y travaillent.

Dans cette perspective, un travail de communication doit être effectué afin de sensibiliser les acteurs de l'entreprise aux pratiques de veille. A minima, ils doivent pouvoir connaître l'existence du « service veille » et son rôle dans l'entreprise.

Par ailleurs, les acteurs des cellules de veille (veilleurs métiers) se plaignent, notamment, du fait qu'ils peinent à faire remonter les informations de veille. S'ils essaient de mettre en place des systèmes formels, ces derniers trouvent rarement l'écho espéré dans l'entreprise.

La création de nouveaux outils apparaît peu judicieuse. En effet, ces outils sont perçus par les acteurs comme des charges supplémentaires de travail. Ils refusent alors de collaborer (surtout si l'outil n'a pas un caractère officiel et/ou formel).

Par ailleurs, greffer les activités de veille à des outils existants mais qui ne sont pas particulièrement utilisés (comme le projet d'intégration au CRM) n'apparaît pas comme une action pertinente. De fait, la « mauvaise » réputation du CRM chez les acteurs interrogés peut avoir une influence directe sur leur utilisation de l'outil de veille intégré.

Nous proposons aux managers de mobiliser un outil formel qui existe déjà et qui est utilisé, par exemple, le weekly. En effet, les personnes utilisant ce dernier peuvent être sensibilisées aux activités de veille si elles ont une « case » (c'est-à-dire une rubrique) consacrée aux informations de veille dans leurs weekly. Celui-ci peut être envoyé, de façon automatique, au directeur du salarié concerné et, même temps, au service de veille si la case « veille » est remplie. Dans ce cas, le recueil d'information est automatisé et s'intègre aux procédures ou aux routines organisationnelles déjà en place.

Enfin, nous avons pu remarquer que le système incitatif de l'entreprise était peu développé. Nous suggérons singulièrement à l'entreprise de multiplier les incitations. En effet, les acteurs extrinsèquement motivés pourraient répondre favorablement à une incitation monétaire ou une reconnaissance formelle de la part du management (mobilisation des systèmes RH de compensation et de bénéfices aux salariés). Ces incitations peuvent être

opérationnalisées, par exemple, sous la forme de l'attribution d'un bonus à l'acteur qui renseigne son weekly avec soin et l'envoie régulièrement dans les temps.

## Conclusion

Notre article de recherche s'adresse aux managers qui souhaitent implémenter un système de veille dans leur entreprise ou repenser son organisation. Ces managers se trouvent souvent confrontés entre la question problématique de savoir quelle partie du système doit être formelle/informelle ? En d'autres termes, qu'est ce qui peut être prescrit par le management et qu'est ce qui doit rester volontaire ?

La question n'est pas simple car de chaque choix découlent des conséquences au niveau des acteurs concernés. Des conséquences étroitement liées à la motivation, à l'acceptation et à la participation effective des acteurs dans le système de veille.

Notre analyse avantages/inconvénients d'un système de veille formel en opposition avec un système de veille informel ne sous-entend aucun déterminisme. L'idée étant simplement d'attirer l'attention du manager sur certains aspects pouvant découler d'une approche formelle/informelle du système de veille.

Finalement, notre réflexion autour de l'organisation du système de veille d'une entreprise apparaît comme exploratoire. En découle une certaine fragilité quant aux résultats obtenus et une ouverture certaines vers des recherches futurs plus poussées.

## Références

**Aguilar, F. J.** [1967], "Scanning the Business Environment", New York, USA: The Macmillan Company.

**Alquier A.M. et M. Salles,** [1997], «Réflexions méthodologiques pour la conception de systèmes d'intelligence économique de l'entreprise », Communication au Congrès international « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières », Albi, France, 3-5 Septembre 1997.

**Amabile, S.** [1997], Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises, Thèse de doctorat, GRASCE, Université d'Aix-Marseille III.

**Amabile, S.** [1999], « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention interorganisationnel des mutuelles d'assurance automobile », *Systèmes d'information et management*, vol. 4, no 2.

**Amabile, S., J.-L. Le Moigne** [2006], « Epistémologie des Systèmes d'Information », in F. Rowe (éd.), *L'encyclopédie des systèmes d'information et de l'informatique*, p. 211-226, Vuibert.

**Avenier, M.-J.** [1997], *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.

**Bournois F., J.-P. Romani** [2000], « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises », Economica, Paris.

- Brouard, F.** [2002], « Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de la veille stratégique ». In Actes du 6e Congrès international francophone sur la PME CIFPME 2002, Montréal, octobre.
- Brousseau, E., N. Curien** [2001], « Économie d'Internet, Économie du numérique », *Revue Économique*, vol. 52, Hors série, p. 7-36.
- Buck J.-Y.** [2003], Le management des **connaissances** et des compétences en pratique, 2. e. édition, Paris, Editions d'Organisation.
- Caron-Fansan, M.-L.** [2001], « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Revue Système d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73– 89.
- Castagnos, J.-C., H. Lesca** [2000], « Capter les Signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », Colloque AIMS « Perspectives en management stratégique », Montpellier. - 24-25-26 Mai 2000 –
- Choo, C.W.**, [2001], “Environmental scanning as information seeking and organizational learning”, *Information Research*, Vol. 7 No. 1, October 2001.
- Choo C.W.** [2002], « Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment », American Society for information science and technology by information today, Medford.
- Davenport, T.** [1999], « Privilégier l'information sur la technologie », L'art du management de l'information -Les Echos. Vendredi 1er et samedi 2 octobre 1999.
- Drucker P.** [1992], “Managing for the future: the 1990's and beyond”. New York, Truman Tally Books/Dulton.
- Feldmann, M.S., G.J. March** [1991], « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », in March G.J. (éd.), *Décisions et organisations*, chapitre 10, p. 255. Les éditions d'organisation.
- Forgues, B., I. Vandangeon-Derumez** [1999], « Analyses longitudinales », in Raymond-Alain Thietart et coll. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Fourati, F.** [2006], « Veille stratégique : de l'évaluation de l'utilisation des agents intelligents à la prise de décision », Thèse de doctorat en sciences de gestion. CREPA. Université Paris Dauphine.
- Freeman C., L. Soete** [1993], “Information Technology and Employment”, University Press
- Frey, B., S.**, [1993], « Does Monitoring Increase Work Effort ? The Rivalry between Trust and Loyalty », *Economic Inquiry*, vol. 31, pp.663-670.
- Gadille M., A. d'Iribarne** [2000], « La diffusion d'Internet dans les PME. Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées », *Réseaux*, vol. 18, n° 104, p. 59-92.
- Gilad, B.** [1989], “The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy”, *COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS*, Winter 1989.
- Gilad, B.** [1995], “Competitive intelligence: What has gone wrong?”, *Across the Board*, 01471554, Oct95, Vol. 32, Edition 9.

- Gilad, B., T. Gilad** [1986], "Business intelligence: the quiet revolution", MIT, *Sloan Management Review*, 1986, pp. 53-61.
- Giordano, Y.** [2003], « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Editions Management et Société, Paris.
- Guilhon, B., J-L. Levet** [2003], « De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance », Economica, Paris
- Jakobiak, F.** [2001], « Intelligence économique avec l'apport des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique », 2ème édition. Paris : Editions d'Organisation.
- Knauf, A.** [2005], « L'interaction acteur – système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale », *Revue ISDM [Journal of Information Science for Decision Making]*, n°22, TIC et Territoires. 4ème trimestre 2005.
- Lafaye, C.** [2004], La phase de traque d'information sur Internet dans un processus de veille stratégique, thèse de Doctorat, Université Lyon III, Décembre 2004
- Le Moigne, J-L.** [1990], «La modélisation des systèmes complexes », Dunod.
- Le Moigne, J-L.** [2002], « Le Constructivisme –Tome 1 les enracinements ». Ed L'harmattan, Coll. Ingenium, 2002.
- Lebraty J-F., Pastorelli-Negre I.** [2004], « Biais cognitifs: quel statut dans la prise de décision assistée? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, n°3, p 62-87
- Lesca, H.** [2003], « Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », éditions EMS Management et Société. 190 p.
- Lesca, H., M.L. Caron-Fasan, R. Janissek-Muniz, H. Freitas** [2005], «La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales », ANAIS do IFBAE 2005, 3ème Colloque de l'IFBAE – Gestion internationale et pays émergents, 19-20 Maio 2005, Grenoble.
- Levet, J.L., R. Paturel** [1996], « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Actes de la 5ième conférence de l'AIMS, Lille, Mai.
- March, J.G., H.A. Simon**, [1958]. Organizations. New York, NY: Wiley.
- Marchionini G.** [1995], "Information Seeking In Electronic Environments", Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Marciniak, R., F. Rowe** [2005], « Système d'information, dynamique et organisation », 2ème édition, Paris, Economica.
- Marmuse, C.** [1996], «Politique Générale : langages, intelligence, méthode et choix stratégiques », Ed. Economica, 2ième édition, 646 p.
- Mintzberg H.** [1998], « Le management : Voyage au centre des organisations », Les Editions d'Organisation, Paris.
- Morin, E.** [1995], «Introduction à la pensée complexe », ESF.

- Musca, G.** [2006], «Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, Vol.9, N° 3, Special Issue: "Doing Case Study Research in Organisation", 145-168.
- Pateyron E.** [1997], « La veille stratégique », in Simon Y., Joffre P. (coord.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, pp. 3465-3475.
- Reix, R., F. Rowe** [2002], «La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept » in F. Rowe et Coll. (eds.), *Faire de la recherche en système d'information*, 2002, Vuibert- FNEGE.
- Reix, R.** [1991], « Systèmes d'information : l'intelligence en temps réel reste encore à venir », *Revue française de gestion*, novembre – décembre, pp. 8-16.
- Reix, R.** [2006], « Système d'information et management des organisations », 7ème édition. Vuibert.
- Rivelli, C.** [1998], «Intelligence stratégique sur Internet », Paris, Dunod.
- Salles, M.** [2003], « MEDESIIE : Une Méthode de Définition de Système d'Information d'Intelligence Economique », 2003. <http://ieut1.irit.fr/>
- Simon, H.A.** [1983], *Administration et processus de décision*, Economica, Paris
- Simon, H.A.** [1986], « Il devient tout aussi passionnant de rechercher l'organisation des processus de pensée que de découvrir l'organisation du mouvement des planètes », Commentaires et réponses présentés par H.A. Simon au colloque de la Grande Motte, 1-4 février 1984, Sciences de l'intelligence, Sciences de l'artificiel, publié dans les actes édités par les PUL (1986, ISBN 729702873, épuisé) pp. 577-612. Document disponible sur le site MCX-APC, 1986.
- Thiéart, R.A.** [1990], «La stratégie d'entreprise », Mac Graw Hill, Paris.
- Vidal, P., P. Planeix, F. Lacroux, M. Augier, M. Lecoer** [2005], «Systèmes d'information organisationnels », Editions Pearson France.
- Wacheux, F.** [1996], « Méthodes qualitatives et recherche en Gestion », Economica.
- Zara, O.** [2005], « Le management des l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance ». M2 Editions. Paris.