



Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME

François BROUARD

candidat au doctorat en administration (DBA)

Université du Québec à Trois-Rivières

Eric Sprott School of Business

Carleton University

802 Dunton Tower

1125 Colonel By Drive, Ottawa (Ontario) K1S 5B6

téléphone : (613) 520-2600, poste 2213; télécopieur : 613.520.44.27

francois_brouard@carleton.ca ou fbrouard@sympatico.ca

Résumé

Face aux transformations engendrées par l'économie du savoir, les dirigeants de PME doivent reconnaître les mouvements de l'environnement afin d'apporter les actions qui s'imposent. L'un des leviers permettant d'améliorer l'apprentissage collectif d'une PME est la veille stratégique. La veille stratégique peut se définir comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. L'objectif de la communication est de souligner la pertinence d'étudier la veille stratégique et, en particulier, la pertinence de recourir à un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME. La communication se divise en quatre grandes parties. La première partie définit la veille stratégique et situe son développement historique. La deuxième partie présente la pertinence sociale et scientifique d'étudier la veille stratégique. La troisième partie résume le problème managérial identifié. La quatrième partie justifie le recours à un diagnostic comme axe d'étude afin d'améliorer les pratiques de veille stratégique des PME.

Introduction

Face aux défis posés par la complexité grandissante, les changements rapides, les incertitudes de plus en plus nombreuses, diverses actions doivent être prises et le sont pour améliorer le fonctionnement des petites et moyennes entreprises (PME) et l'atteinte de leurs objectifs à l'ère de l'information et de l'économie du savoir (Beer et Nohria, 2000a). Comme l'adaptation aux changements de l'environnement est une nécessité de tous les instants pour faire face à une concurrence de plus en plus vive au niveau international, l'identification des changements le plus efficacement possible est un problème de gestion méritant une étude plus approfondie (Pateyron, 1998).

Les nouvelles réalités économiques nécessitent de nouveaux modes d'apprentissage afin de faire ressortir les connaissances utiles aux entreprises pour affronter l'environnement changeant. Divers leviers existent pour améliorer l'apprentissage collectif d'une organisation. L'un de ces leviers, la veille stratégique, permet de créer de l'information structurante (Jacob et al., 1997). La veille stratégique peut se définir comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Ainsi, comme le souligne Aguilar (1967), l'enjeu central de la veille stratégique demeure la survie de l'entreprise, qui est menacée par l'incertitude créée dans l'environnement.

L'objectif de la communication est de souligner la pertinence d'étudier la veille stratégique et, en particulier, la pertinence de recourir à un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME. La suite du présent texte se divise en quatre grandes parties. La première partie définit la veille stratégique et situe son développement historique. La deuxième partie présente la pertinence sociale et scientifique d'étudier la veille stratégique. La troisième partie résume le problème managérial identifié. La quatrième partie justifie le recours à un diagnostic comme axe d'étude afin d'améliorer les pratiques de veille stratégique des PME.

1. Définition et développement historique de la veille stratégique

1.1 Définition de la veille stratégique

Il y a lieu de souligner la prolifération de termes et la confusion terminologique, tant en français qu'en anglais, quand il est question de décrire la veille stratégique (Brouard, 2000). Cette confusion provient aussi de l'utilisation de termes qui représentent simultanément deux éléments, soit le processus de la veille et le résultat de ce processus. 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.

Afin de mieux cerner et définir la veille stratégique, certaines caractéristiques ou dimensions de ce concept sont retenues, soit : la finalité, l'objet, le processus et l'environnement. La finalité correspond à l'objectif poursuivi et est liée à l'action et aux décisions à prendre. L'objet représente les changements sous observation et sous analyse. Des pôles ou des sujets particuliers constituent l'objet du processus de la veille stratégique (Bergeron, 1995a; Julien et al., 1997). Il peut s'agir d'identifier les changements d'un ou plusieurs pôles, tels la technologie, les produits et procédés, les

concurrents, les clients, les fournisseurs et les tendances lourdes de la société. Le processus correspond à la transformation nécessaire pour atteindre les objectifs poursuivis (Aguilar, 1967; Bergeron, 1995a; Calof, 1997). Une méthodologie est généralement associée au processus de veille stratégique. L'environnement comprend l'ensemble des facteurs qui entourent le processus de la veille stratégique. L'environnement est externe et interne.

S'appuyant sur les quatre caractéristiques identifiées, le concept de veille stratégique se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Quatre types de veille peuvent être soulignés, soit la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille sociétale (Martinet et Ribault, 1989). La veille stratégique englobe l'ensemble des veilles particulières (Pateyron, 1998).

1.2 Existence historique de la veille stratégique

La veille stratégique représente un moyen privilégié pour la gestion et la création de nouvelles connaissances (Despres et Chauvel, 1999; Jacob et Pariat, 2000). Le développement de la veille stratégique est bien réel et ne date pas d'hier. Ainsi, ce concept est à la fois ancien et nouveau. Il existe toutefois peu de travaux documentant et reliant les différents exemples historiques de veille en dehors des travaux militaires (Dedijer, 1999).

Des exemples permettent de retracer une origine plutôt lointaine. Notons simplement la légende du soldat de Marathon qui mourut pour informer les Athéniens de leur victoire sur les Perses, les réseaux de veille développés par les Fuggers au 15^e siècle, les Rothschild au 19^e siècle, la république de Venise et l'église catholique (Amabile, 1999; Dedijer, 1999). Les principales phases d'évolution de la veille sont illustrées au tableau A. Il faut noter que le développement de la veille est relativement récent et qu'il ne s'est pas produit au même rythme dans tous les pays (Bergeron, 2000).

Tableau A - Principales phases de l'évolution de la veille stratégique

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

Source : adapté de Prescott (1995) et Attaway (1998)

Le gouvernement japonais aurait implanté un système de veille au milieu du 19^e siècle et aurait fait du renseignement une ressource collective. Aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années 1950, que les grandes entreprises ont commencé à implanter des services de veille (Jakobiak, 1998). En France, l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980 (Bourthoumieu et al, 1999). L'intérêt des Américains et celui des Français seraient attribuables à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon (Bourthoumieu et al, 1999; Jakobiak, 1998). C'est au cours du dernier tiers du 20^e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, en particulier avec les travaux d'Aguilar (1967) (Amabile, 1999). Une constatation qui ressort du tableau A est la place importante de la fonction marketing dans le développement de la veille et une évolution vers une analyse des données plus étendue.

Les activités de veille se retrouvent dans les pratiques organisationnelles tant en Asie, en Europe qu'en Amérique du Nord (Aguilar, 1967; CNRC-ICIST, 1999a, 1999b; Kahaner, 1996). Plusieurs études indiquent la présence d'activités de veille stratégique et ce, autant dans les grandes entreprises (Futures Group, 1997; Prescott et Smith, 1989; Subramanan et Ishak, 1998), que dans les PME (Audet, 1998; Julien et al., 1995; 1997; Smeltzer, et al., 1988).

L'existence de la veille et son importance grandissante se manifeste par la création en 1986 d'une association professionnelle sans but lucratif, la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (Prescott, 1995). La SCIP regroupe près de 7 000 membres provenant de 59 pays, actifs dans 70 sections régionales à travers le monde et présentant une croissance de près de 40% annuellement chez les adhérents (SCIP, 1999b; 2002). La SCIP fait la promotion de la veille, organise des congrès annuels, des colloques, des symposia et des ateliers de formation et prône des normes élevées en ce qui concerne la déontologie. Elle publie deux revues soit *Competitive Intelligence Review* et *Competitive Intelligence Magazine*.

Comme il s'agit d'un sujet relativement nouveau en gestion (une trentaine d'années), il est facile de concevoir l'insatisfaction du savoir actuel. Par exemple, selon plusieurs auteurs, il n'y a pas de cadre conceptuel de la veille stratégique, ce qui constitue une lacune (Bergeron, 1997b; Choudhury et Sampler, 1997; Zou et Cavusgil, 1996). Peu de relations causales ont également été démontrées entre la veille stratégique et les déterminants et impacts de celle-ci (Beal, 2001; Choudhury et Sampler, 1997; Raymond et al., 2001). Jain (1984) souligne toutefois le peu d'importance accordée par les praticiens relativement au cadre conceptuel. Il faut noter que plusieurs recherches récentes proposent des cadres conceptuels sur la veille (Jacob et al., 1997; Liu, 1998a; Choo, 1999a; Raymond, 2000).

2. Pertinence sociale et scientifique de la veille stratégique

Face aux constats et aux exigences de la situation, soit une complexité omniprésente, une prolifération de changements rapides, des incertitudes nombreuses et des risques à surveiller, des capacités d'anticipation sont donc requises. Les entreprises doivent s'adapter aux changements provenant de l'externe (ex. : clients, concurrents, partenaires, technologies, réglementation) et de l'interne (ex. : incidents techniques, relations interpersonnelles déficientes) (Everaere, 1998a). De nouveaux modes de gestion sont nécessaires pour relever le défi de la complexité (Genelot, 1999b). La veille stratégique offre justement un moyen pour piloter dans la tempête de changements, fournir les capacités d'anticipation et dégager des connaissances des diverses données recueillies et

analysées en vue de leur diffusion. La pertinence d'étudier un problème de recherche, comme celui de la veille stratégique, s'évalue à deux niveaux, soit la pertinence sociale et la pertinence scientifique (Chevrier, 1998).

2.1 Pertinence sociale

La pertinence sociale *s'établit en montrant comment elle [la recherche] apporte réponse à certains problèmes des praticiens et des décideurs sociaux+ (Chevrier, 1998, p.53). Rondeau (1999a) identifie quatre tendances lourdes en gestion soit 1) l'orientation client, c'est-à-dire le passage de l'efficacité du système à la performance de l'organisation, 2) l'orientation processus plutôt que la division fonctionnelle, 3) l'orientation vers des standards de performance, où la gestion est comparée plutôt que fermée et 4) l'orientation feed-back, c'est-à-dire une gestion de remise en question plutôt qu'une gestion complaisante. Les entreprises ont adopté des pratiques de gestion pour répondre à ces tendances. La veille stratégique constitue l'une de ces pratiques de gestion (Québec - MIC, 2001).

Les études antérieures indiquent que l'environnement externe, les avantages compétitifs, l'adaptation, les caractéristiques des entreprises, les caractéristiques de l'entrepreneur propriétaire-dirigeant et les stratégies constituent des variables importantes au niveau de la performance des entreprises, en particulier les PME (Cooper, 1993; Ma, 2000b; Stoica et Schindehutte, 1999). Dans ce cadre, la veille stratégique peut être vu comme un moyen pour améliorer la performance.

Désirant augmenter leur performance organisationnelle, les entreprises essaient diverses méthodes pour arriver à atteindre leurs objectifs et ainsi surpasser leurs concurrents. C'est dans cette perspective que se situent les recherches sur la veille stratégique. La veille stratégique permet justement de fournir des renseignements susceptibles de réagir à temps face aux changements. La veille stratégique constitue donc une variable importante pour les PME (Jacob et al., 1997; Julien et al., 1994). Or, la veille stratégique repose sur le capital humain, qui représente un avantage compétitif reconnu des organisations, en particulier dans une économie du savoir (Everaere, 1998b; Huselid et al., 1997; Pfeffer et Sutton, 2000).

À l'ère de l'information, le savoir constitue une ressource de plus en plus précieuse et requiert une préoccupation pour sa gestion (Davenport, 1997). *Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source d'avantage compétitif durable est la connaissance+ (Nonaka, 1991, p.2 [traduction]). Bescos et Mendoza (1999, p.30) notent d'ailleurs cette transformation majeure en soulignant *... la mutation des entreprises vers une organisation fondée sur l'information, la connaissance ou le savoir-faire+.

Le développement économique des entreprises pour une plus grande compétitivité au niveau mondial constitue un pôle important d'activités des gouvernements tant canadien que québécois. D'ailleurs, le Conseil national de la recherche du Canada a entrepris un programme de recherche visant à aider les entreprises canadiennes à *acquérir un avantage concurrentiel sur le marché international+ (CNRC-ICIST, 1999a, p.1). Dans le cadre de sa stratégie d'emploi, le Gouvernement du Québec a consenti une enveloppe budgétaire de huit millions de dollars au volet touchant l'implantation de veilles concurrentielles (Ouellette et Van Coillie-Tremblay, 1998). Plusieurs centres de veille ont d'ailleurs été mis sur pied, dont le Centre francophone d'informatisation des

organisations (CEFRIO), l'Observatoire de Développement économique Canada (DEC) et le Centre de veille des équipements de transport (CVET), dans lequel l'Institut de recherche sur les PME de l'UQTR est l'un des partenaires (Jacob et Pariat, 2000).

2.2 Pertinence scientifique

La pertinence scientifique d'une recherche *s'établit en montrant comment elle [la recherche] s'inscrit dans les préoccupations des chercheurs+ (Chevrier, 1998, p.54). La pertinence de l'apprentissage organisationnel, de la gestion des connaissances et de la veille stratégique peuvent être jugées en fonction de leurs liens étroits avec l'avenir des organisations (Coulson-Thomas, 1997). Ce champ de recherche est en croissance exponentielle, en particulier depuis les années 1990 (Crossan et Guatto, 1996).

Cette croissance se constate par le nombre de recherches publiées relativement à l'apprentissage organisationnel avec 184 dans les années 1990, 50 dans les années 1980, 19 dans les années 1970 et trois dans les années 1960. Elle se constate aussi au niveau du nombre de revues ayant publiées un article traitant de l'apprentissage organisationnel avec 80 dans les années 1990, 35 dans les années 1980, 18 dans les années 1970 et trois dans les années 1960. Enfin, elle se manifeste par une augmentation du nombre d'auteurs différents qui ont rédigé et publié des articles sur l'apprentissage organisationnel avec 149 dans les années 1990, 44 dans les années 1980, 15 dans les années 1970 et trois dans les années 1960 (Crossan et Guatto, 1996).

Les articles présentant des études de cas et décrivant des outils s'appliquant à la pratique sont les plus nombreux dans les années 1990 (Crossan et Guatto, 1996). La croissance constatée par Crossan et Guatto (1996) concernant l'apprentissage organisationnel peut être transposée à celle de la veille stratégique, qui peut en constituer un sous-ensemble. Les chercheurs sont donc de plus en plus nombreux et actifs dans le domaine. Plusieurs axes de recherche sont proposés.

Lesca (1994) propose huit axes de recherche de la veille pour le management stratégique, soit :

1. identification d'une expression à privilégier pour désigner le processus d'écoute active,
2. établissement du degré de pertinence de la veille stratégique,
3. conception et validation d'une méthodologie permettant de connaître les aspects de l'environnement à privilégier au moment de l'écoute,
4. conception de méthodologies et d'outils pour aider à la sélection de l'information à obtenir,
5. établissement des conditions d'une traque efficace des signaux faibles,
6. identification des caractéristiques d'un dispositif idéal de transmission des informations de veille stratégique,
7. identification de modèles, méthodes et outils pour transformer les signaux faibles en principes d'actions utiles et
8. mesure de la qualité du processus de veille stratégique.

Poursuivant dans la même lignée, Lesca et Rouibah (1997, p.106) s'intéressent aux outils au service de la veille stratégique et identifient neuf problèmes de recherche, soit :

1. identification des besoins et type de veille stratégique à mettre en place,

2. ciblage des acteurs de l'environnement; recherche d'information sur internet, sur les bases de données et sur courriel,
3. sélection de signaux faibles,
4. identification de signaux d'alerte,
5. auto formation des veilleurs à la traque des signaux faibles,
6. communication et diffusion de l'information,
7. stockage, analyse, synthèse et recoupement,
8. intégration des informations traitées dans un processus de décision et
9. diagnostic des pratiques de veille.

3. Problème managérial

Après avoir identifié la veille stratégique comme un processus répondant à plusieurs besoins des entreprises pour affronter les défis de l'économie du savoir, la question qui se pose à un intervenant qu'il soit interne ou externe est *comment aider les organisations en matière de veille stratégique?+. Il importe de s'attarder au contexte particulier dans lequel cette aide s'insère.

Selon Lesca et Raymond (1993), l'intervention auprès des entreprises, en particulier au niveau des PME, se heurte à deux types de situations relativement à la veille stratégique. Dans le premier type de situation, l'organisation prétend qu'elle est à l'écoute de son environnement, mais elle ne peut ni décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique, ni évaluer sa performance à cet égard. Dans le deuxième type de situation, l'organisation n'est tout simplement pas sensibilisée à la veille stratégique et à ses avantages. Lesca et Raymond (1993, p.49) affirment d'ailleurs qu'*il a été démontré que les dirigeants de PME sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique et que les discours prescriptifs à cet effet ont peu d'impacts sur leurs comportements+. Il faut noter que la veille stratégique est un *concept très abstrait+ (Lesca et Raymond, 1993, p.62).

Un troisième type de situation pourrait être l'organisation qui est à l'écoute de son environnement et qui peut décrire les pratiques qu'elle utilise pour effectuer la veille stratégique et évaluer sa performance à cet égard. Cette situation pose peu de problème, sauf peut-être le secret les entourant, mais elle peut être riche d'enseignement pour la théorisation et être utile pour les autres entreprises.

Face à ces contextes particuliers, il ressort que les entreprises doivent tout d'abord être sensibilisées à la veille stratégique et aux avantages que procurent ces activités. Cette sensibilisation est une condition nécessaire aux décisions d'investissement et d'implantation d'activités de veille stratégique. En effet, sans cette prise de conscience, les entreprises risquent de négliger ce type d'activités. Les organisations doivent aussi posséder des moyens pour les aider à progresser en leur permettant d'évaluer l'état actuel des pratiques qu'elles utilisent. Le problème managérial se formule ainsi : Comment un intervenant peut-il aider les dirigeants d'une organisation à se sensibiliser aux activités de veille stratégique et les aider à progresser?

Landry (1998, p.17) suggère quatre conditions nécessaires pour juger de la pertinence d'un problème managérial. La première condition est la *présence d'un événement jugé intéressant et dérangeant (de façon positive ou négative) par ce gestionnaire+. La deuxième condition est un *jugement préliminaire de sa part sur sa capacité d'intervention (présence de ressources permettant

d'intervenir)+. La troisième condition est *l'expression d'un intérêt et d'une volonté d'intervenir (volonté de mobiliser des ressources)+. La quatrième condition est la *présence d'une incertitude de départ : quant à la solution seulement (problème structuré); quant au mode d'intervention (problème non structuré)+. Ces quatre conditions semblent satisfaites dans le cas de la sensibilisation à la veille stratégique et dans l'aide à la progression, ce qui confirme qu'il s'agit d'un problème managérial non structuré qu'il est souhaitable d'étudier.

Le problème managérial soulevé fait référence à deux types de difficultés, soit celles liées à la compréhension du phénomène et celles liées à l'action sur le réel. D'une part, les difficultés de compréhension du phénomène de la veille stratégique amènent un besoin pour décrire la réalité de la veille stratégique au niveau des organisations. D'autre part, les difficultés d'action sur le réel amènent un besoin pour des outils dans le but de diagnostiquer les pratiques de veille stratégique dans les organisations. En effet, un intervenant, qu'il soit externe ou interne à l'organisation, doit pouvoir disposer d'outils lui permettant d'aider le pilotage de l'entreprise.

L'axe de recherche privilégié est donc l'établissement d'un diagnostic des activités de veille stratégique pour comprendre les pratiques existantes et rendre explicite les processus. Ce diagnostic devrait se faire à l'aide d'outils à développer. Ainsi, l'évaluation des pratiques de veille stratégique et le diagnostic de ces pratiques de veille sont les éléments privilégiés pour répondre aux besoins des organisations et intervenir en leur fournissant des recommandations. Cet axe correspond d'ailleurs à l'un des huit axes de recherche proposés par Lesca (1994) et à l'un des neuf problèmes de recherche soulignés par Lesca et Rouibah (1997).

4. Justification du diagnostic comme axe d'étude

4.1 Contexte du diagnostic en gestion et en veille stratégique

Le diagnostic en gestion est bien connu (Chanal et al., 1997a). Toutefois, la nature du diagnostic est complexe et multiforme. Elle réfère à la fois au processus et au résultat de ce processus (Marmuse, 1999). Laflamme (1977, cité dans Bordeleau, 1998, p.74) définit le diagnostic comme *l'examen de l'état des processus organisationnels du système-client à l'aide d'informations collectées à même l'organisation afin de dégager les problèmes significatifs et de sélectionner les lignes directrices de correction+. Le diagnostic peut se concevoir comme une construction de représentation (Marmuse, 1999; Daft et Weick, 1984). Pour Marmuse (1999, p.2), le diagnostic est tout simplement un *jugement porté sur une situation, sur un état+.

Le diagnostic repose sur la notion de pilotage et correspond à un regard posé face à l'atteinte des objectifs visés. Selon Bordeleau (1998, p.74), le *but ultime du diagnostic est de préparer l'action qui sera traduite dans la réalité par des propositions ou des recommandations+. Le diagnostic est un processus qui permet d'organiser l'attention sur un ou plusieurs sujets (Dutton et al., 1983). Le diagnostic peut varier notamment selon l'étendue de la couverture, selon les objectifs poursuivis et selon les contraintes de l'évaluation.

L'évaluation de la gestion s'inscrit dans un vaste mouvement d'amélioration de la performance organisationnelle (Eccles, 1991). Ménard (1994, p.543) définit la performance comme le *produit effectif d'un travail, d'une activité+. Le but de l'évaluation de la performance est de réviser les

activités et de s'assurer que la performance réelle correspond à celle anticipée (Cook et Wolverton, 1995). Ce mouvement n'est pas nouveau. De tout temps, les gestionnaires ont tenté d'améliorer la performance organisationnelle (Garstka et Goetzmann, 1999). Eccles (1991) est toutefois d'avis que les entreprises sont appelés plus que jamais à revoir en profondeur leurs mesures de la performance.

Neely (1999) suggère sept raisons expliquant la révolution qui s'opèrent relativement à la performance. Il s'agit du changement dans la nature du travail, de l'augmentation de la compétition, des initiatives spécifiques d'amélioration (ex. : réingénierie des processus, qualité totale), des reconnaissances nationales et internationales (ex. : Prix Deming, Malcolm Baldrige), du changement dans les rôles organisationnels, du changement dans les demandes externes et du pouvoir des technologies de l'information. Ces changements s'inscrivent dans la complexité de l'environnement à l'intérieur de laquelle les PME opèrent.

Plusieurs auteurs constatent des problèmes dans la réalisation des interventions en veille stratégique (Lesca, 1994; Lesca et Rouibah, 1997). Pour agir, il importe de connaître l'état actuel de la situation. Cette connaissance permet ensuite de comparer les activités de la situation actuelle avec une situation souhaitable. La comparaison de l'état actuel avec un état souhaité permet ainsi de cibler les éléments à surveiller et à prioriser en terme d'action. L'état souhaité peut être un état idéal basé sur les meilleures pratiques dans les autres entreprises ou un état idéal basé sur une forte correspondance (*fit+) entre les activités de veille stratégique et les besoins de l'entreprise spécifique.

Selon le domaine visé, le diagnostic peut couvrir un champ plus ou moins étendu. Ainsi, dans une perspective plus large, un diagnostic général permet de couvrir l'ensemble des activités de la veille stratégique. Dans une perspective plus étroite, par contre, il est possible de mettre l'accent sur un type de veille en particulier comme la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille technologique ou la veille sociétale, sur une seule phase du processus de veille comme la planification, la collecte, l'analyse ou la diffusion, ou encore sur une dimension de l'organisation de la veille.

Jakobiak (1992, p.185) souligne que *réaliser un audit, un diagnostic des besoins en veille technologique de l'entreprise, est une opération délicate et bien peu de spécialistes existent dans ce domaine d'expertise+. La réalisation d'un diagnostic est importante compte tenu des coûts élevés de la gestion (acquisition, stockage et traitement) de l'information et de sa valeur stratégique (Swash, 1997). Les décisions en ce qui a trait à l'allocation de ressources peuvent représenter une autre raison de procéder au diagnostic. Les contraintes au niveau des ressources déterminent les activités qui pourront être effectuées. Il peut s'agir de contraintes financières, humaines, matérielles ou temporelles. Ainsi, l'identification des activités et la connaissance de l'efficacité de chaque activité effectuée permettent de choisir celles à privilégier tout en tenant compte des contraintes et des ressources disponibles.

4.2 Pertinence et utilisation d'outils de diagnostic en veille stratégique

La réalisation d'un diagnostic se fait habituellement à l'aide d'outils. Le recours à des outils permet d'orienter les activités, de systématiser l'analyse et de gérer efficacement les étapes de l'intervention

(Lescarbeau et al., 1996). Les outils se retrouvent autant quand il est question de gestion en général que de la veille stratégique.

Le recours à des outils permettant un diagnostic sur une ou plusieurs facettes de la gestion est fréquent (Basilien, 2000; Donnadieu, 2000; Lescarbeau et al., 1996; Tanguay et Raymond, 1996). Par exemple, Blanchette et al. (1995) ont identifié 27 outils publiés et qui sont utiles pour un intervenant en développement organisationnel. Les outils peuvent être relativement courts ou plus détaillés. Ces outils diagnostiques portent sur plusieurs aspects de la gestion, notamment le rendement financier, la production, les ressources humaines, la direction, la qualité de vie au travail (Kaplan et Norton, 1992; MICT, 1980; OCAQ, 1994; Samson Bélair, s.d.).

D'une manière générale, il semble exister *peu d'outils dédiés à la veille stratégique+ pour aider les organisations (Lesca et Rouibah, 1997, p.107). Les outils développés pour établir un bilan de l'existant se classent selon deux grandes catégories, soit les outils courts et les outils plus élaborés.

Parmi les outils courts, notons quelques exemples. Fuld & Company (1988) propose une liste de contrôle (*Strategic Intelligence Checklist+) de quatre pages pour connaître l'importance des sujets à traiter et pour comparer l'information détenue et celle requise. Sawka et al. (1996) présentent un petit questionnaire d'autoévaluation comportant 24 questions (oui/non) avec une grille de correction pondérée pour déterminer le niveau de qualité de la veille stratégique. Calof (1999) offre un questionnaire de sept questions pour établir le quotient d'intelligence concurrentielle d'une organisation. L'American Productivity & Quality Center (APQC, 1999) propose un sondage de trois pages pour se comparer avec d'autres entreprises. Le Conseil national de la recherche du Canada (CNRC-ICIST, 1999a, 1999b) offre un questionnaire de 44 questions (oui/non), qui permet de se comparer avec les pratiques d'un nombre important d'entreprises canadiennes. Labonté et Legendre (1999) offrent un outil développé pour leur pratique de consultation comprenant 51 questions (oui/non).

Il existe également des outils plus élaborés. Besson et Possin (1998) offrent un livre de 165 pages afin de réaliser un audit d'intelligence économique. L'audit d'intelligence économique correspond à un bilan de l'existant pour vérifier la réalité et l'efficacité du cycle de l'information (Besson et Possin, 1998). Ce volume contient des questions pour susciter la réflexion sur 21 points généraux et spécifiques. Dans la même veine, Bukowitz et Williams (1999) proposent, dans un livre de 375 pages, des grilles pour le diagnostic de la gestion des connaissances.

Il existe sans doute un bon nombre d'autres outils mais leur diffusion semble toutefois restreinte. Un message glané sur une liste de discussion sur la veille illustre bien la difficulté rencontrée.

**Je pense que ce que vous cherchez est un outil de diagnostic du système de veille dans une entreprise [...] J'en ai développé un qui répond exactement aux questions que vous vous posez mais vous comprendrez aisément qu'étant prestataires en veille je ne peux pas le diffuser gratuitement [...].+ (Villeneuve, 2000)*

Lesca et Rouibah (1997) et Lesca (2000a) soulignent quelques outils informatisés développés pour la veille stratégique, même s'il ne s'agit pas d'outils spécifiques pour la réalisation d'un diagnostic global. Ces outils portent sur la pertinence (PERTINENCE), le ciblage (CIBLE), la sélection (SELECT, OASIS) et la création de sens (PUZZLE). Des consultants ont également développé

divers outils ou méthodologies pour des fins spécifiques. Par exemple, Docere Intelligence offre l'Intelligence NavigatorJ pour la planification de projets et l'implantation de programmes de veille, l'Intelligence Commitment Process (ICPJ) pour créer une culture corporative sensible à la veille, InsightJ pour l'analyse des compétiteurs et de l'industrie et TrendWatchJ pour la surveillance des tendances et l'analyse de scénarios. Le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) a développé le logiciel VIGIPRO, un système interactif de gestion de l'information en continu. La solution VIGIPRO consiste en une méthodologie pour implanter une cellule de veille et un logiciel exploitant l'environnement intranet/extranet conçu pour supporter les activités d'une cellule de veille stratégique. Le logiciel s'intéresse au stockage, à l'indexation, à l'analyse, au partage, à la consultation et à la diffusion systématique de cette information sur une base continue.

Parmi les outils informatisés développés, le logiciel FENNEC est un instrument conçu sous forme de système expert visant à sensibiliser les dirigeants d'une PME et à les aider à faire un diagnostic rapide de veille stratégique dans le but d'un progrès éventuel (Lesca, 1991; Lesca et Raymond, 1993; Lesca et Rouibah, 1997; Raymond et Lesca, 1995). Toutefois, FENNEC ne montre pas comment passer de l'état actuel des lieux à un état préférable + (Lesca et Rouibah, 1997, p.123). Après l'expérimentation du système expert FENNEC, Lesca et Raymond (1993, p.63) suggèrent la conception et la réalisation d'un système expert qui fournit non seulement un diagnostic et une orientation en matière de veille stratégique, mais aussi des méthodes et des outils appropriés pour passer de l'état actuel des lieux à un état jugé préférable (par exemple, pour relever les besoins informationnels propres à l'entreprise pour déterminer les moyens de satisfaire ces besoins)+.

4.3 Proposition de construction d'un outil diagnostique en veille stratégique

Compte tenu de la diversité des situations invoquées lors de l'énoncé du problème managérial, l'aide aux entreprises relativement à la veille stratégique doit pouvoir compter sur un outil flexible. Les outils actuels n'offrent pas de solution globale pour établir un diagnostic des pratiques de veille stratégique. Les outils se concentrent sur des éléments spécifiques. Lesca et Raymond (1993) proposent deux objectifs d'un tel outil. Ainsi, pour répondre aux organisations qui ne peuvent ni décrire, ni évaluer les pratiques qu'elles utilisent pour effectuer la veille stratégique, l'outil doit permettre l'évaluation et l'action.

Puisqu'il s'agit de faire ressortir les pratiques de veille stratégique d'une entreprise sur des points précis, il est essentiel de bien identifier ces points. La détermination de l'information à recueillir constitue le problème majeur du diagnostic (Bordeleau, 1998). L'identification des facteurs est importante car la veille stratégique est contingente, en ce sens qu'il n'existe pas une seule et bonne façon de l'exécuter (Julien et al., 1999a). Ainsi, une différence selon l'incertitude de l'environnement perçue par les dirigeants (stabilité de l'environnement, attitude amicale ou hostile de l'environnement, nature simple ou complexe de l'environnement immédiat) se fait remarquer, selon les caractéristiques du secteur d'activités, selon la volonté stratégique, selon le style cognitif des dirigeants, selon la taille des entreprises, selon le degré de formalisation de la structure et selon les sources d'information privilégiées (Lesca et Raymond, 1993; Lesca et Rouibah, 1997). L'absence de cadre conceptuel reconnu relativement à la veille stratégique requiert un effort particulier pour organiser l'ensemble des facteurs pertinents. Avec l'identification des facteurs, il sera possible de développer un outil d'intervention adapté afin de poser un diagnostic permettant de comprendre l'existant et de rendre explicite les processus de veille stratégique.

Avec un outil élaboré et dédié, il sera possible de fournir aux PME un diagnostic en matière de veille stratégique, de même que des recommandations appropriées. Pour répondre aux PME qui ne sont pas sensibilisées à la veille stratégique et à ses avantages, l'outil doit permettre un dialogue afin de susciter l'intérêt et un apprentissage pour aider à la formation des dirigeants de PME à ce concept. S'appuyant sur les travaux antérieurs, l'utilisation d'un outil informatisé constitue une avenue à privilégier pour atteindre un tel objectif et accélérer la collecte et le traitement de données au niveau du diagnostic.

Conclusion

La veille stratégique représente un thème de recherche des plus pertinents pour les entreprises, en particulier les PME. Cette pertinence s'explique par une complexité omniprésente de l'environnement, une prolifération de changements rapides, des incertitudes nombreuses et des risques à surveiller. La veille stratégique est une pratique de gestion permettant aux PME d'améliorer leur performance organisationnelle et leur survie.

Malgré cette démonstration de la pertinence de la veille stratégique, les dirigeants de PME sont en général peu avertis de l'importance de la veille stratégique. Le développement d'un outil diagnostique offre un instrument privilégié pour faire ressortir les pratiques existantes de la veille stratégique qui sont aussi présentes dans les PME, mais qui collent davantage aux caractéristiques des PME. L'outil diagnostique offre également un instrument pour faciliter la sensibilisation au processus de veille stratégique en rendant les activités plus concrètes aux dirigeants de PME.

Les PME présentent des caractéristiques spécifiques, il importe de créer des outils propres au contexte des PME. La présente étude s'inscrit dans une démarche d'études doctorales et constitue le fondement du développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME. Cet outil prend la forme d'un système expert pour décider des activités à privilégier et recommander un passage vers un état jugé préférable.

Bibliographie

- AGUILAR, F.J. Scanning the Business Environment, New York, Macmillan, 1967, 239p.
- ALBRECHT, K. Corporate Radar - Tracking the forces that are shaping your business, New York, American Management Association, 2000, 258p.
- AMABILE, S. *De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile+, Systèmes d'information et management, vol. 4, no 2, 1999, p.19-36.
- APQC. APQC Competitive Intelligence Metrics Report, Houston, American Productivity & Quality Center (APQC), 1999, 4p.
- ATTAWAY, M.C. *A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence+, American Business Review, vol. 16, no 1, January 1998, p.25-35.
- AUDET, J. La veille stratégique chez les PME québécoises : une étude de cas par comparaisons inter-sites, thèse de doctorat (Ph.D.), Université Laval, 1998, 458p.
- BASILIEN, J.-P. *Du diagnostic au plan d'action - l'exemple de la démarche d'une entreprise de transport urbain+, Personnel, no 408, mars-avril 2000, p.76-79.
- BEAL, R.M. *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms+, Journal of Small Business Management, January 2000, p.27-47.
- BEER, M., NOHRIA, N. *Cracking the Code of Change+, Harvard Business Review, May-June 2000a, p.133-141.
- BERGERON, P. "Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations" Argus, vol. 24, no 3, septembre-décembre 1995a, pp. 17-22.
- BERGERON, P. *A qualitative case study approach to examine information resources management+, Canadian Journal of Information and Library Science, vol. 22 no 3/4, September-October 1997b, p.1-19.
- BERGERON, P. Veille stratégique et PME - Comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Sainte-Foy, PUQ, 2000, 440p.
- BESCOS, P.-L., MENDOZA, C. Manager cherche information utile désespérément, Paris, L'Harmattan, 1999, 298p.
- BESSON, B., POSSIN, J.-C. L'audit d'intelligence économique, Paris, Dunod, 1998, 165p.
- BLANCHETTE, L., DEAULT, S., LAPRISE, S., MARTINEAU, R. Le WATSON: votre assistant en diagnostic organisationnel, Rouyn-Noranda, mars 1995.
- BORDELEAU, Y. Carrière de consultant - concepts et applications, Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 1998, 445p.
- BOURTHOUMIEU, L., MALARD, J., GROS, S., COUDOL, D. La veille, 18p. (Page consulté le 16 juin 1999). [en ligne] adresse URL: <http://www-sv.cict.fr/urfist/veille.html>
- BROUARD, F. *Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept+, Actes du Congrès ASAC-IFSAM 2000, vol. 21, no 6, juillet 2000, p.22-33.
- BUKOWITZ, W.R., WILLIAMS, R.L. The Knowledge Management Fieldbook, Harlow, Financial Times / Prentice Hall, 1999, 375p.
- CALOF, J.L. *For King and Country ...and Company+, Ivey Business Quarterly, vol. 61, no 3, Spring 1997, p.32-39.
- CALOF, J.L. *Teaching CI Opportunities and Needs+, Competitive Intelligence Magazine, vol. 2, no 4, October-December 1999, p.28-31.
- CHANAL, V., CLAVEAU, N., TANNERY, F. Le diagnostic interprétatif : un instrument

- méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie, Actes de la VI ème conférence internationale de l'AIMS, Montréal, 1997a, 21p.
- CHEVRIER, J. *La spécification de la problématique+ dans GAUTHIER, B (dir.) Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, 3e édition, Sainte-Foy, PUQ, 1998, 529p. (p.51-81)
 - CHOO, C.W. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment, 2nd ed., Medford, Information Today for the American Society for Information Science, 1998a, 272p.
 - CHOUDHURY, V., SAMPLER, J.L. *Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective+, MIS Quarterly, vol. 21, no 1, March 1997, p.25-53.
 - CNRC-ICIST. Une étude des companies canadiennes de recherche et de développement - Rapport de première étape : Résultats préliminaires, 1er février 1999a, 11p. [en ligne] adresse URL: http://www.nrc.ca/cisti/ref/nrcci_f.html
 - CNRC-ICIST. Une étude des companies canadiennes de recherche et de développement - Sensibilisation à l'information à valeur concurrentielle et utilisation de cette information dans l'industrie canadienne de la technologie - Rapport de deuxième étape : Entrevue et résultats finaux, juin 1999b, 28p. [en ligne] adresse URL: http://www.nrc.ca/cisti/ref/nrccis_f.html
 - COOK, R.A., WOLVERTON, J.B. *A Scorecard for Small Business Performance+, Journal of Small Business Strategy, vol. 6, no 2, Fall 1995, p.1-18.
 - COOPER, A.C. *Challenges in Predicting New Firm Performances+, Journal of Business Venturing, vol. 8, no , 1993, p.241-253.
 - COULSON-THOMAS, C.J. *The Future of the Organization: Selected Knowledge Management Issues+, The Journal of Knowledge Management, vol. 1, no 1, 1997, p.15-26.
 - CROSSAN, M., GUATTO, T. *Organizational Learning research profile+, Journal of Organization Change Management, vol. 9, no 1, 1996, p.107-112.
 - DAFT, R.L., WEICK, K.E. *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems+, Academy of Management Review, vol. 9, no 2, 1984, p.284-295.
 - DAVENPORT, T.H. Information ecology - mastering the information and knowledge environment, New York, Oxford University Press, 1997, 255p.
 - DEDIJER, S. *Doing Business in a Changed World : The Intelligence Revolution and Our Planetary Civilization+, Competitive Intelligence Review, vol. 10, no 3, 1999, p.67-78.
 - DESPRES, C., CHAUVEL, D. *Knowledge management(s)+, Journal of Knowledge Management, vol. 3, no 2, 1999, p.110-120.
 - DONNADIEU, G. *Conduite du changement : Du diagnostic au plan d'action+, Personnel, no 408, mars-avril 2000, p.68-74.
 - DUTTON, J.E., FAHEY, L., NARAYANAN, V.K. *Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis+, Strategic Management Journal, vol. 4, no 1, January-March 1983,
 - ECCLES, R.G. *The Performance Measurement Manifesto+, Harvard Business Review, January-February 1991, p.2-8.
 - EVERAERE, C. *Management de la flexibilité (1ère partie)+, Travail et méthodes, no 540, 1998a, p.13-30.
 - EVERAERE, C. *Management de la flexibilité (2ème partie)+, Travail et méthodes, no 541, 1998b, p.5-12.
 - FULD & COMPANY INC. Strategic Intelligence Checklist, 1988, 4p.
 - FUTURES GROUP. Ostriches & Eagles 1997, 1997. [en ligne] adresse URL:

- http://www.tfg.com/pubs/docs/O_EIII-97.html
- GARSTKA, S., GOETZMANN, W.N. The Development of Corporate Performance Measures: Benchmarks Before EVA, working paper, July 12, 1999, 13p.
 - GENELOT, D. *Manager dans la complexité (1ère partie)+, Travail et méthodes, no 546, 1999a, p.5-19.
 - GENELOT, D. *Manager dans la complexité (2ème partie)+, Travail et méthodes, no 547, 1999b, p.17-28.
 - HUSELID, M.A., JACKSON, S.E., SCHULER, R.S. *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance+, Academy of Management Journal, vol. 40, no 1, 1997, p.171-188.
 - JACOB, R., JULIEN, P.A., RAYMOND, L. *Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau+, Gestion - Revue internationale de gestion, vol. 22, no 3, 1997, p.93-100.
 - JACOB, R., PARIAT, L. Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle - information, interaction, innovation, Montréal, CEFRIO, octobre 2000, 73p.
 - JAIN, S.C. *Environmental Scanning in U.S. Corporations+, Long Range Planning, vol. 17, no 2, 1984, p.117-128.
 - JAKOBIAK, F. Exemples commentés de veille technologique, Paris, Éditions d'Organisation, 1992, 199p.
 - JAKOBIAK, F. L'intelligence économique en pratique, Paris, Éditions d'Organisation, 1998, 307p.
 - JULIEN, P.A., CARRIÈRE, J.B., RAYMOND, L., LACHANCE, R. *La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples+, Revue internationale PME, vol. 7, no 3-4, 1994, p.87-120.
 - JULIEN, P.A., RAYMOND, L., JACOB, R., RAMANGALAHY, C. *Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI+, Systèmes d'information & Management, vol. 2, no 2, 1997, p.63-83.
 - JULIEN, P.A., RAYMOND, L., JACOB, R., RAMANGALAHY, C. *Types of Technological Scanning in Manufacturing SMEs : An Empirical Analysis of Patterns and Determinants+, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 11, 1999a, p.281-300.
 - JULIEN, P.A., RAYMOND, L., JACOB, R., RAMANGALAHY, R., MORIN, M. La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises - Caractéristiques, configurations et facteurs de succès, UQTR/CEFRIQ, juin 1995, 184p.
 - KAHANER, L. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top, Simon & Schuster, 1996, 300p.
 - KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance+, Harvard Business Review, January-February 1992, p.71-79.
 - LABONTÉ, D., LEGENDRE, R. I.Q. Test (Informational quotient), 1999a, 6p.
 - LAFLAMME, M. Diagnostic organisationnel et stratégie de développement : une approche globale, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1977.
 - LANDRY, M. *L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation+, Systèmes d'Information et Management, vol. 3, no 1, 1998, p.5-39.
 - LESCA, H. *Fennec : logiciel expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME/PMI+, Direction et Gestion, 26e année, no 132-133, décembre 1991, p.9-15.
 - LESCA, H. *Pour un management stratégique de l'information+, Revue française de gestion, no 90, septembre-octobre 1992b, p.54-63.

- LESCA, H. *Veille stratégique pour le management stratégique - État de la question et axes de recherche+, Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG no 20, 5/1994, p.31-50.
- LESCA, H., RAYMOND, L. *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME+, Revue internationale PME, vol. 6, no 1, 1993, p.49-65.
- LESCA, H., ROUIBAH, K. *Des outils au service de la veille stratégique+, Systèmes d'Information et Management, vol. 2, no 2, 1997, p.101-131.
- LESCA, N. Processus de construction du sens à partir de signes d'alerte précoce : proposition d'un nouvel outil d'aide à la production de connaissance PUZZLE7.5, IXième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montpellier, mai 2000a, 20p.
- LESCARBEAU, R., PAYETTE, M., ST-ARNAUD, Y. Profession : consultant, 3^e édition, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1996, 381p.
- LIU, S. *Strategic scanning and interpretation revisiting: foundations for a software agent support system - Part 1: understanding the concept and context of strategic scanning+, Industrial Management & Data Systems, no 7, 1998a, p.295-312.
- MA, H. *Competitive advantage and firm performance+, Competitiveness Review, vol. 10, no 2, 2000b, p.15-32.
- MARMUSE, C. Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, Actes de la VIII e conférence internationale de l'AIMS, Paris, mai 1999, 20p.
- MARTINET, B., RIBAUT, J.M. La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Sources, méthodologie, organisation, Paris, Les Editions d'Organisation, 1989, 300p.
- MÉNARD, L. Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, Montréal, ICCA, 1994, 994p.
- MICT. Un autodiagnostic sur la gestion de votre entreprise, Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme (MICT) - Gouvernement du Québec, 1980, 48p.
- NEELY, A. *The performance measurement revolution: why now and what next?+, International Journal of Operations & Production Management, vol. 19, no 2, 1999, p.205-228.
- NONAKA, I. *The Knowledge-Creating Company+, Harvard Business Review, November-December 1991, p.2-9.
- OCAQ. Analyse diagnostique des pratiques de gestion de l'entreprise, Montréal, Ordre des comptables agréés du Québec, 1994, 53p.
- OUELLETTE, R., VAN COILLIE-TREMBLAY, B. *La veille concurrentielle au Québec, un expérience québécoise+ dans BERGERON, P., TELLIER, S. (Éd.) Pour des organisations intelligentes: Méthodes et outils de veille, Actes du Colloque sur la veille technologique et stratégique, Université de Montréal, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information / Centre de recherche informatique de Montréal, 19-20 octobre 1998, Montréal, Québec, 190p. (p.77-80)
- PATEYRON, E. La veille stratégique, Paris, Economica, 1998, 212p.
- PFEFFER, J., SUTTON, R.I. The Knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action, Boston, Harvard Business School Press, 2000, 314p.
- PRESCOTT, J.E. *The Evolution of Competitive Intelligence+, International Review of Strategic Management, vol. 6, no , 1995, p.71-90.
- PRESCOTT, J.E., SMITH, D.C. *The Largest Survey of "Leading Edge" Competitor Intelligence Managers+, Planning Review, vol. 17, no 3, May-June 1989, p.6-13.
- QUÉBEC - MIC. Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain - Stratégie québécoise pour

- améliorer la compétitivité des entreprises, Québec, Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie et du commerce, 2001, 24p.
- RAYMOND, L. *Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME+, Gestion, vol. 25, no 2, été 2000, p.29-38.
 - RAYMOND, L., JULIEN, P.A., RAMANGALAHY, C. *Technological Scanning by Small Canadian Manufacturers+, Journal of Small Business Management, vol. 39, no 2, April 2001, p.123-138.
 - RAYMOND, L., LESCA, H. *Evaluation and Guidance of Environmental Scanning in SMEs: An Expert Systems Approach+, Proceedings of the Academy of Business Administration National Conference, Reno, Nevada, 1995, p.539-546., cahier de recherche GREPME UQTR, 95-03.
 - RONDEAU, A. *Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail+, Gestion, vol. 24, no 3, automne 1999a, p.12-19.
 - SAMSON BÉLAIR. Autodiagnostic de la gestion de votre entreprise, Montréal, Samson Bélaïr - Service conseil en gestion stratégique, s.d., 4p.
 - SAWKA, K.A., FRANCIS, D.B., HERRING, J.P. *Evaluating Business Intelligence Systems: How Does Your Company Rate?+, Competitive Intelligence Review, vol. 7 (Supplement 1), 1996, p.S65-S68.
 - SCIP. Society of Competitive Intelligence Professionals, 2002. [en ligne] adresse URL:<http://www.scip.org>
 - SCIP. SCIP (Page consulté le 25 juin 1999b). [en ligne] adresse URL: http://www.scip.org/education/online_edu.html (27 transparents)
 - SMELTZER, L.R., FANN, G.L., NIKOLAISEN, N.V. *Environmental scanning practices in small business+, Journal of Small Business Management, vol. 26, no 3, July 1988, p.55-63.
 - STOICA, M., SCHINDEHUTTE, M. *Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance+, Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 4, no 1, Spring/Summer 1999, p.1-18.
 - SUBRAMANIAN, R., ISHAK, S.T. *Competitor Analysis Practices of US Companies: An Empirical Investigation+, Management International Review, vol. 38, no 1, 1998, p.7-23.
 - SWASH, G.D. *The information audit+, Journal of Managerial Psychology, vol. 12, no 5, 1997, p.312-318.
 - TANGUAY, J., RAYMOND, L. *Les besoins informationnels en gestion de la production dans les PME : une approche autodiagnostique assistée par ordinateur+, Systèmes d'Information et Management, vol. 1, no 1, 1996, p.75-95.
 - VILLENEUVE, A. (2000, 29 mai) Recherche d'outils [Discussion]. Veille [En ligne]. Adresse par courrier électronique: veille@egroups.fr
 - ZOU, S., CAVUSGIL, S.T. *Global strategy: a review and an integrated conceptual framework+, European Journal of Marketing, vol. 30, no 1, 1996, p.52-69.

Note : L'auteur remercie Louis Raymond de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour les judicieux conseils.