

**-IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT  
STRATEGIQUE-**

**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**LA VALIDITE DE L'INFORMATION  
DANS LE PROCESSUS DE VEILLE STRATEGIQUE**

**BEGUIN Frédérique**

**Doctorante**

**UNIVERSITE DE REIMS**

**5, avenue Clémenceau**

**51100 REIMS**

**Reims**

**03 26 05 74 63**

**06 62 15 15 74 63**

**03 26 05 74 63**

Nous proposons d'aborder la question de la validité de l'information dans le cadre d'un processus de veille stratégique mis en place par une entreprise lors d'un projet d'innovation. Face à la mondialisation de la concurrence, les organisations doivent, en effet, développer une cellule d'alerte leur permettant de repérer les signaux émis par l'environnement.

Pour les travaux du Commissariat Général au Plan, groupe présidé par Henri MARTRE, l'élaboration d'un système de vigilance correspond à de l'intelligence économique ; tandis qu'en sciences de gestion, de nombreux chercheurs (LESCA, ROUACH, etc.) adoptent le terme de veille stratégique. Après examen de leurs définitions, nous pensons que ces deux termes renvoient, en définitive, à l'idée que, pour demeurer compétitives, les entreprises ont besoin de surveiller leurs environnements, voire d'être capables d'anticiper l'évolution de ces derniers. Nous remarquons donc que les deux concepts (veille stratégique et intelligence économique) sont issus de deux mondes différents, mais que leurs contenus se complètent. En effet, dans un environnement économique concurrentiel, l'entreprise se doit de répondre désormais à certaines exigences pour rester sur le marché. C'est pourquoi, POSSIN et BESSON (1996) essaient de convaincre les entreprises françaises de l'importance stratégique de l'intelligence économique, car, selon eux, et conformément à l'avis de nombreux experts, il ne fait aucun doute que " l'hexagone a dans ce domaine, au moins quinze ans de retard par rapport à la Suède, à la Grande Bretagne, au Japon ou encore aux Etats-Unis ". Ils proposent comme définition : " L'intelligence économique serait la capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées ". La règle d'or de l'intelligence économique est donnée par PORTER (cité dans l'ouvrage de ROUACH, 1996), d'Harvard Business School, à travers cette affirmation : " Donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision ". Pour se lancer dans un projet d'innovation, il faut disposer d'une quantité d'informations stratégiques, de natures différentes (commerciale, technologique, concurrentielle, etc.). L'expression " veille stratégique " est donc une expression générique qui englobe plusieurs types de veilles spécifiques dont les plus connues sont la veille technologique, la veille concurrentielle et la veille commerciale et est constituée par l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique, la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations et techniques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises.

L'entreprise va mettre en place un système pour obtenir ces informations : " la veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude " (LESCA, 1997). La veille stratégique fait partie intégrante du management stratégique de l'entreprise si l'on considère que cette dernière se définit comme l'ensemble des actions visant à mettre en adéquation les ressources et les besoins actuels de l'entreprise avec ses

ressources et ses besoins futurs. Ainsi, ce processus d'alerte va permettre d'enregistrer de façon cohérente les différentes évolutions du marché, et ainsi pouvoir déceler les opportunités d'innovation pour tenter de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel, décisif, durable et défendable. Enfin, " la veille a pour objet de fournir des informations, des échanges et des éclairages non pas sur le passé ou le présent, mais sur le futur " (LESCA, 1997). Une enquête menée par LESCA (1989), fait apparaître que la veille stratégique est particulièrement utile lorsque l'entreprise a une volonté stratégique d'innovation produit, de qualité totale du produit et des services, de rapidité de réaction face à la concurrence.

ROUACH (1996) présente la veille comme l'art de repérer, collecter, traiter, stocker des informations et des signaux pertinents (faibles ou forts) qui vont irriguer l'entreprise à tous les niveaux de rentabilité, permettre d'orienter le futur (technologique, commercial ...) et protéger le présent et l'avenir face aux attaques de la concurrence. Il précise que la veille doit se pratiquer dans la légalité et le respect des règles de déontologie.

En réalité, il s'agit d'utiliser l'information comme un outil de compétitivité d'une entreprise. La réussite de l'entreprise dépendra en grande partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques. Comme le définit Olivier PIOT, journaliste au Monde, et c'est cette définition brève que nous retiendrons : " au delà du travail documentaire et d'information classique dans les entreprises, la veille consiste à organiser la collecte, la sélection et la diffusion d'informations propres à optimiser les décisions stratégiques de l'entreprise ".

Ainsi, les besoins en information pour les entreprises touchent-ils aussi bien à l'environnement macro-économique planétaire, régional ou local dans lequel elles évoluent ou bâtissent des projets de développement que les domaines financier, scientifique, juridique, commercial et autres.

Avec la collecte de l'information, l'entreprise va vite être confrontée à une multitude de données qu'elle aura accumulées et qu'elle devra traiter en se posant un problème crucial : la validité de l'information. LESCA (1994), en effet, parle de surinformation dont les effets pourraient être négatifs. C'est ainsi que DRUCKER (cité dans l'ouvrage de LESCA, 1994) a remarqué que : l'information est avant tout un principe d'économie. Moins nombreuses seront les données nécessaires, meilleure sera l'information. Un surplus d'informations amène l'arrêt de toute information. Ce n'est plus un enrichissement mais un appauvrissement.

L'approche de LARUE DE TOURNEMINE (1991) complète la définition du rôle de l'information. Il indique que cette dernière joue un rôle important pour promouvoir une approche systémique de la décision et un changement global de l'entreprise.

Ainsi, certains problèmes demeurent dans le processus d'innovation et en particulier les problèmes de l'information. L'information même parfois accessible, reste cependant très difficile à gérer. Notons pour exemple que la France est " le troisième producteur d'informations spécialisées mais le seizième utilisateur ".

Nous pouvons donc remarquer que la maîtrise de l'information est devenue le nouveau nerf de la guerre économique. Observer minutieusement le comportement des concurrents, devancer les innovations technologiques, surveiller les stratégies commerciales, toujours et sans relâche, être à l'affût d'une nouvelle tendance, d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé, obligent les entreprises françaises à créer depuis quelques années et, de plus en plus, des systèmes de veille à l'image de leurs homologues américaines ou japonaises.

Construites comme de véritables observatoires de l'environnement concurrentiel des firmes, des cellules sont spécialisées dans la collecte et le traitement de l'information stratégique.

Ainsi, notre problématique abordera les problèmes d'informations dans une stratégie de veille prise, par exemple, dans un processus innovateur.

Si nous avons vu que l'entreprise a besoin de disposer d'informations au quotidien, nous pouvons qualifier ce besoin de vital lorsqu'elle décide de se lancer dans un projet d'innovation. Cependant, compte tenu de la multitude d'informations recueillies, comment gérer ces données ? Bien sûr, nous ne parlons pas, ici, d'une gestion documentaire (par exemple l'archivage), mais d'une gestion en termes de validité de l'information. Nous essayerons donc de mettre en avant comment et à quels niveaux apparaissent les problèmes d'information, afin de tenter de répondre à la problématique suivante : comment est gérée la validité des informations dans un processus innovateur ?

Les résultats de notre démarche seront présentés en trois parties. La première a pour objet de montrer les caractérisations du concept de validité (1), puis la deuxième présente comment est validée l'information (2), et la troisième est consacrée à montrer que la validité se gère tout au long d'un processus de veille stratégique (3).

## 1. Caractérisations du concept de validité.

Chaque information doit être étudiée et analysée. L'information doit être mesurée pour être validée dans le contexte de la prise de décision. La mesure de la validité de l'information va établir une correspondance entre la collecte de l'information et l'utilisation de celle-ci. Dans un processus innovateur, l'information doit être certaine pour effectuer les choix stratégiques. Il est nécessaire que l'information soit " vraie " pour ne pas se faire dépasser par la concurrence.

Après avoir présenté les différentes définitions et instruments de mesure de la validité (1.1), nous tenterons de montrer qu'il existe un ou des outils permettant de valider certaines informations (1.2), mais que ces outils peuvent paraître parfois insuffisants. Enfin nous présenterons les différents dysfonctionnements qui peuvent gêner pour le traitement des informations (1.3).

### 1.1. Définitions génériques du concept de validité.

Les informations collectées doivent être dirigées vers des experts internes et externes qui auront à les traiter et à juger de leur pertinence. Pour cela, l'entreprise a auparavant recensé et précisé l'expertise et ses circuits de validation. Le traitement de l'information est directement dépendant des relations humaines au sein de l'entreprise.

La validité rentre dans l'étape du traitement de l'information. Le traitement s'avère une étape laborieuse en raison de la difficulté de vérifier une information recueillie.

D'après l'ouvrage Market (1997), les auteurs définissent la validité comme suit : " les instruments de mesure choisis doivent permettre d'appréhender le mieux possible le phénomène que l'on cherche à mesurer." En fait, la validité est concernée par la réponse à la question " mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ? ". Cette validité se décline suivant plusieurs formes.

La validité faciale : elle est fondée sur le jugement du chercheur, appuyé par les pairs de sa communauté scientifique au sein de laquelle l'instrument utilisé fait l'objet d'un consensus. La validité faciale rejoint ainsi la notion d'intersubjectivité.

La validité de trait : il s'agit de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène étudié. Deux formes permettent d'en vérifier la pertinence : il s'agit de la validité convergente et de la validité discriminante. En effet, lorsqu'on mesure la validité interne, il faut vérifier si les indicateurs qui sont supposés mesurer le même phénomène sont corrélés (validité convergente). En revanche, si les indicateurs sont supposés mesurer des phénomènes différents, ils doivent être faiblement corrélés car ils doivent permettre de discriminer les phénomènes entre eux (validité discriminante).

La validité nomologique : elle concerne la liaison entre les concepts. Il s'agit de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes.

Selon CHURCHILL et PETER, il existerait une liaison entre fiabilité et validité. En effet, il serait confirmé que la fiabilité est une condition nécessaire de la validité (en particulier convergente).

En effet, la phase de validation consiste à vérifier la fiabilité de l'instrument de mesure (cohérence interne, lien avec les hypothèses...).

La validation, en référence avec le domaine de la physique et de la biologie, pouvant être appliquée au domaine de la gestion, est une étape de vérification du fait, du résultat. Nous pouvons la valider à l'aide d'instruments de mesure. Un instrument de mesure est dit valide s'il ne déforme pas la réalité et si son utilisation n'induit pas de biais systématique dans les résultats.

## 1.2. Les méthodes ou outils proposés par la littérature.

Nous présenterons les méthodes trouvées dans la littérature concernant la validité. Comme nous l'avons précisé auparavant, la phase de validité rentre dans l'étape du traitement de l'information. En effet, une fois recueillie, l'information doit être traitée. LESCA (1997) ne fait pas référence au concept de validité. Il va simplement distinguer le traitement des informations de veille stratégique selon qu'il s'agit des signaux d'alerte précoce ou bien des informations de potentiel. La notion de validation de l'information, est en fait sous-entendue.

LESCA présente dans son livre trois observations permettant d'aborder la question du traitement des informations :

- le processus d'information sur l'environnement s'apparente à un processus d'extraction des connaissances des personnes susceptibles d'être à l'écoute de l'environnement,
- le processus de réflexion des responsables de la stratégie de l'entreprise s'apparente à la résolution d'un problème peu ou mal structuré,
- les méthodes de traitement des informations sur l'environnement et de construction de scénari reposent essentiellement sur les connaissances des experts auxquels il est fait appel.

LESCA propose une méthode pour le traitement des informations de potentiel et des signaux d'alerte précoce. S'agissant des informations de potentiel, les traitements possibles sont, d'après lui, bien connus. D'abord ces informations doivent être mises à jour le plus fréquemment possible. Ensuite, il est souhaitable qu'elles fournissent des visualisations dynamiques de leurs variations au cours du temps.

Le traitement des signaux d'alerte précoce est beaucoup plus délicat et nécessite des méthodes originales. Parler de l'exploitation des signaux d'alerte précoce pour

créer du sens suppose que ces informations aient été recueillies et stockées préalablement, et qu'elles soient disponibles. Cependant, par définition, ces informations sont fragmentaires, incomplètes, sans grande signification individuelle et, probablement, suspectes a priori. La méthode proposée par LESCA est la méthode du puzzle.

A l'origine des recherches aboutissant à la méthode puzzle, se trouve l'hypothèse suivante : " si l'on est capable d'utiliser les informations de veille stratégique pour créer du sens et induire des prises de décisions, alors la veille stratégique sera désirée, soutenue et utilisée par les dirigeants de l'entreprise. En revanche, si l'on n'est pas capable de créer du sens à partir des signaux faibles, faute d'une méthode appropriée, alors la veille stratégique ne sera ni soutenue, ni même acceptée par la direction ".

On appelle puzzle la construction visuelle qui vise à créer du sens en utilisant les informations de veille stratégique (information de potentiel et signaux d'alerte précoce) stockées à un moment donné. Construire un puzzle est un acte de création et nécessite donc une certaine créativité. La construction peut être une opération individuelle ou collective. Si elle est collective, la construction d'un puzzle est réalisée par le comité de direction. Ce cas suppose qu'il y ait partage de l'information et mise en commun des savoirs.

Les auteurs de l'ouvrage " les PME face au défi de l'intelligence économique " (1997) ne donnent pas de méthodes précises pour le traitement des informations c'est-à-dire pour valider l'information avant sa diffusion. Cependant, ils nous révèlent des recommandations pour la mise en œuvre du traitement. Après lecture de leur ouvrage, nous pouvons dire que leur développement paraît succinct dans l'élargissement des concepts. C'est en fait une synthèse du processus de veille stratégique destinée aux PME.

Les recommandations proposées sont les suivantes :

- mieux connaître le cursus professionnel des salariés et des partenaires : l'entreprise doit connaître les compétences de son personnel pour qu'il vérifie au mieux la fiabilité de l'information ;
- organiser des échanges réguliers avec des experts externes : établir des échanges avec des organismes tels les Agences Régionales d'Information Scientifique et Technique (ARIST) ;
- s'inscrire dans un processus de capitalisation interne du travail d'analyse ;
- mieux tirer parti des nouveaux logiciels de traitement de l'information : appelés Datamining ;
- développer la pratique des langues étrangères : certains documents importants sont rédigés en anglais, et nous savons que la France n'est pas toujours à l'aise dans la pratique des langues étrangères.

Nous proposons maintenant d'examiner l'avis de Yves Michel MARTI (directeur d'Egideria) au sujet des traitements des informations ; avis recueilli lors du séminaire portant sur le processus de veille du 27 au 30 avril 1998 à Paris. Pour lui, les outils s'achètent et représentent un coût. L'intelligence économique est un processus qui se construit et est un moyen de gagner plus ou perdre moins. Les

outils sont indispensables pour manipuler à moindre coût les gros volumes d'informations disponible sous forme numérique (bases de données, Internet,...). Ils rendent possibles des traitements inaccessibles "à la main". Mais les outils ne permettent pas de mener à bien les étapes essentielles, que sont l'analyse de l'information, sa validation, et lui donner son sens dans le contexte propre de l'entreprise. Pas plus qu'ils ne permettent, par exemple, de choisir un expert et de l'interroger, ni de visiter un salon. L'intelligence économique a prouvé son efficacité dans des contextes variés. MARTI met en lumière que le point essentiel de l'information est beaucoup plus dans sa signification que dans sa collecte.

Après avoir vu les diverses recommandations et outils proposés pour gérer la validité, nous constatons qu'il y a un manque d'outils concrets et satisfaisants pour valider l'information. Cependant, étant donnée l'ampleur et la complexité des informations, il apparaît évident qu'il ne peut exister une méthode fiable pour chaque information. L'analyste, par son objectivité et sa connaissance de l'environnement, est le seul à pouvoir au mieux valider ou non une information. Les seuls outils permettant de valider l'information sont des outils informatiques qui vont aider l'entreprise à décider, à détecter, à structurer, à traiter l'information (par exemple, le logiciel Umap de Trivium). Nous allons voir ci après quels sont les éventuels dysfonctionnements qui peuvent surgir lors du traitement des informations.

### 1.3. Les éventuels dysfonctionnements gênant lors du traitement des informations.

Nous présenterons ici les obstacles qui peuvent se poser lors du traitement des informations dans un processus de veille stratégique.

Nous énonçons les dysfonctionnements ci-après sous forme de liste :

- un manque de considération pour le travail d'analyse : analyser c'est donner du sens aux données recueillies ;
- une sous-estimation des risques de manipulation : une mauvaise évaluation des possibilités d'erreur ; cependant avec le développement des technologies informatiques avec Internet, par exemple, les risques d'erreur sont forts. En effet, les informations disponibles sur Internet ne sont pas contrôlées ;
- une saturation des emplois du temps : le personnel ne prend pas le temps de lire tous les documents. Avec la pression concurrentielle et la recherche d'économie, le personnel ne peut y consacrer beaucoup de temps ;
- le manque d'efficacité collective : le cloisonnement entre services complique toute approche transversale. Pourtant l'information disponible sous l'effet d'un croisement des connaissances est source de création d'une information à valeur ajoutée.

L'objectif, ici, a été de montrer qu'au sein d'une entreprise divers éléments peuvent réduire l'efficacité d'un processus de veille. Mettre en place et réussir un processus de veille stratégique n'est donc pas de toute évidence.

Nous avons donc vu comment se définit le concept de validité, et fait un constat de ce que nous pouvions trouver dans la littérature française au sujet de ce concept et des outils proposés. Cependant, nous n'avons pas trouvé d'outils "universels", c'est-à-dire d'outils applicables à chaque situation et surtout à chaque information. La méthode du puzzle semble être, aujourd'hui, la plus réalisable. Mais valider une information consiste à vérifier certains critères de l'information : de ce fait, nous poursuivrons notre développement par analyser plus précisément sur quels critères il est possible de le faire.

## **2. Comment est validée l'information ?**

Après avoir défini les concepts de mesure, nous nous intéresserons, ici, à la validation de l'information recueillie. Le but est de savoir comment est vérifiée une information.

Par analyse des informations, il s'agit en fait de juger la crédibilité de celles-ci. Cette étape est relativement difficile dans la mesure où il est important de trouver un analyste objectif.

Généralement, la crédibilité de l'information dépend de sa source. Ainsi, par expérience, l'entreprise sait si telle ou telle revue est plus ou moins crédible. Mais dans la majeure partie des cas, il est nécessaire d'effectuer des recoupements d'informations pour lever toute méfiance quant à l'information acquise. Ainsi, plus le nombre de sources fait état de l'information, plus la crédibilité de celle-ci augmente. La seule chose à vérifier auparavant, afin de ne pas perdre de temps, est que l'information figurant dans les différentes sources ne provient pas d'une source unique située en amont, comme c'est souvent le cas pour bon nombre de quotidiens, où l'information provient d'une seule agence de presse.

Au sein de l'entreprise, c'est l'homme de veille qui est chargé d'apporter tous les renseignements perçus de l'extérieur. Qui sont ces hommes qui tous les jours collectent, traquent, recueillent des informations pouvant avoir des répercussions stratégiques sur le devenir d'une entreprise. Certains les appellent les veilleurs, d'autres les guetteurs, d'autres encore les chasseurs. Notons que, comme dans tous domaines, il y a différents degrés de veilleurs. Nous pouvons trouver des veilleurs passifs, actifs, offensifs, etc.

Les veilleurs appelés aussi analystes, apprennent à connaître les habitudes des différentes revues et des différents auteurs d'articles, c'est pourquoi avec le temps il est plus facile pour eux de juger de la crédibilité d'une information. Les analystes doivent se poser également deux questions à savoir : est-ce que l'information est nouvelle ? et que m'apporte-t-elle de plus ? En effet, l'analyste doit être critique, et ne pas accepter toutes les informations qui lui parviennent. Ceci est difficile, c'est pourquoi l'analyste doit parfois faire appel aux professionnels du domaine concerné afin de ne pas oublier une information qui pourrait être utile par la suite ou prendre en compte des désinformations.

Toute information recueillie doit faire l'objet d'une évaluation en matière de pertinence et de fiabilité. Selon SAINT PIERRE (cité dans AUBERT, 1997), les principales caractéristiques d'une bonne information sont la pertinence et la fiabilité. Pour définir les termes de fiabilité et de pertinence, nous nous appuyons sur les définitions de AUBERT (1997). Selon lui, l'information est pertinente quand elle joue pleinement son rôle et qu'elle aide le gestionnaire à prévoir les événements.

Elle est concise lorsqu'elle ne fournit que l'information nécessaire et essentielle. Placé devant une information trop abondante, l'utilisateur devra fournir plus d'efforts pour extraire, assimiler et classer les éléments intéressants. De plus, pour être pertinente, l'information doit être opportune, c'est-à-dire disponible au moment où l'on prend la décision.

Une information est fiable si elle donne des résultats comparables lorsque différentes personnes l'utilisent pour mesurer un même phénomène.

Pour être qualifiée d'objective, l'information doit s'appuyer sur des preuves solides. L'utilisateur doit être capable de vérifier l'information aux moyens de documents justificatifs. Finalement, l'information est complète lorsqu'elle fournit tous les éléments essentiels et nécessaires à la prise de décision.

PICHAT (1989) indique qu'avant toute évaluation d'une information, il y a lieu de recueillir des informations pertinentes relatives au projet d'innovation, par exemple. L'entreprise doit faire face à deux problèmes à savoir dans un premier temps ne pas être submergée sous un flot d'informations non pertinentes et, dans un deuxième temps, ne pas recueillir des informations d'une fiabilité et d'une exactitude insuffisante. Il faut se méfier du flot d'informations inexacts et PICHAT insiste sur le fait que dans le domaine de l'innovation elles sont nombreuses.

LESCA (1994) précise que la fiabilité ou la crédibilité d'une information dépend de la fiabilité de la source. On peut dire qu'une information fiable est une information sur laquelle on peut compter, sur laquelle on peut s'appuyer pour décider, par exemple, ou faire un choix entre deux situations. Une information fiable va servir d'aide à la décision stratégique de l'entreprise. Mais la notion de fiabilité ne peut exister que si elle est déterminée dans un contexte. De même, en ce qui concerne le concept de fiabilité, il faut situer la période de temps où elle existe. En effet, une information recueillie, quelles que soient la manière et la source, ne peut être fiable tant que d'autres éléments ne rentrent pas en compte ou tant que rien ne vient contester cette donnée.

Faire de la veille stratégique (ou de l'intelligence économique), c'est donc scruter l'environnement pour être capable à tout moment de détecter des informations. Ces informations peuvent être de toutes natures et peuvent également provenir de sources les plus diverses. Collecter des informations est la première étape d'un processus de veille stratégique. La collecte en soi ne fait pas apparaître de difficultés, c'est sans aucun doute dans l'évaluation et l'analyse de ces informations.

Côté collecte, deux écoles existent, précise HASSANALY, professeur à l'université d'Aix Marseille qui dispense depuis 1989 des cours, en DEA, consacrés exclusivement à la veille. La première école privilégie l'information formelle très informatisée et la deuxième privilégie l'information informelle, provenant du relationnel au sens large.

Les technologies liées aux systèmes d'information tendent fréquemment à permettre une multiplication des échanges et des traitements de données. Celles-ci peuvent apparaître si volumineuses qu'il devient difficile d'en déduire des informations pertinentes.

En effet, ces informations doivent servir et être un support lors d'une décision stratégique de l'entreprise. Pour cela, il faut donc vérifier la fiabilité et la crédibilité des informations recueillies.

Il est nécessaire maintenant de revenir sur les concepts cités ci-dessus (à savoir fiabilité/crédibilité, véracité et pertinence), afin de clarifier ce que signifie ces termes. Nous ne nous limiterons pas à une simple définition de ceux-ci mais nous élargirons leur définition dans le contexte " temps ", c'est à dire que nous nous poserons la question de savoir si une information qui a été qualifiée de fiable, l'est pour toujours ?

Que signifie donc qu'une information soit fiable, crédible, qu'elle garantisse une véracité irréversible.

Selon la revue (Système d'Information et Management, n°2 volume 2, 1997), il existe toutes sortes d'informations dans nos économies. Seules quelques-unes sont utiles, notamment celles dites pré-compétitives, relevant de relations privées entre les acteurs, et qui en passant du savoir au savoir-faire, favorisent le changement structurel dans les entreprises. Il est crucial pour toutes entreprises, y compris les PMI, d'obtenir de telles informations pour pouvoir bien investir en nouvelles technologies ou pour innover, et ainsi développer des avantages concurrentiels. Une façon de les obtenir est de mettre en place un processus de veille technologique tant interne qu'externe en relation avec des réseaux informationnels efficaces.

Toujours selon cette revue, le terme de fiabilité se définit ainsi : " La fiabilité se réfère à la performance de l'outil de mesure ". Généralement, on doit procéder à trois types de vérification :

- la reproductibilité : un instrument utilisé par plusieurs observateurs pour mesurer un même phénomène doit fournir le même résultat ;
- la capacité discriminante : la capacité discriminante d'un outil se mesure par deux tests : test de sensibilité, c'est-à-dire la capacité de l'outil à détecter les variations du phénomène étudié et le test de spécificité c'est-à-dire la capacité de l'outil à ne mesurer que les phénomènes pour lesquels il a été conçu ;
- la capacité de suivre une échelle pré-établie.

Il paraît donc nécessaire de donner au terme de fiabilité des limites de durée. L'ouvrage Market (1997), définit la fiabilité ainsi : " si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, on doit obtenir le même résultat ". La définition de la sensibilité se rapproche fortement de celle citée dans la revue SIM

puisque'il " s'agit de se doter d'un instrument capable d'enregistrer des variations assez fines du phénomène mesuré ".

En somme, nous pouvons dire qu'il y a une forte ressemblance entre les définitions proposées par les différents auteurs concernant la définition du terme fiabilité.

Précisons que le terme de crédibilité, d'une manière générale, à ce qui peut être cru, à quelqu'un qui est digne de confiance. Nous pouvons donc affirmer que tout dépend de la source et de la personne.

Nous pouvons assimiler les termes de fiabilité et de crédibilité, ces deux termes étant en effet très proches dans leurs définitions.

Notons qu'il s'agisse d'une information fiable ou crédible, cette information doit être pertinente. En effet, une information est pertinente lorsqu'elle concerne un acteur ou un thème ciblé par la veille stratégique. L'information pertinente peut être qualifiée également d'information stratégique, c'est-à-dire qui peut permettre à un responsable de prendre une décision d'importance stratégique pour l'entreprise. Le caractère stratégique de l'information dépend de la capacité d'un responsable à utiliser cette information. Mais ce responsable ne pourra utiliser l'information de manière stratégique qu'après en avoir minutieusement vérifié la fiabilité, la crédibilité et surtout la véracité.

La véracité d'une information est la qualité de ce qui est conforme à la vérité, à l'authenticité. Toutefois, notons que vérifier la véracité d'une information est une démarche pour le moins délicate. En effet, il va falloir expertiser, valider cette information recueillie en évitant de la divulguer à des acteurs concurrents. Nous pouvons dire que les termes de crédibilité et de véracité peuvent être associés car ils se rejoignent également fortement. Le terme de véracité est donc lié au phénomène de validation.

Comme nous en avons déjà parlé auparavant, l'entreprise doit avant tout essayer de détecter les signaux faibles ou signaux d'alerte, par l'intermédiaire des informations recueillies. LESCA définit le signal faible comme une information qui donne à penser qu'un événement va être déclenché ou bien vient d'être amorcé. Un tel signal est difficile à discerner et peut prendre des formes diverses telles la rumeur, par exemple, ce qui conduit à des situations parfois très ambiguës. L'entreprise doit essayer de se limiter à collecter des informations pertinentes, c'est-à-dire qui entrent dans le projet fixé par le dirigeant.

On qualifie d'information formelle toute information recueillie de façon ouverte, c'est-à-dire que tous agents économiques peuvent l'obtenir. L'information ouverte couvre une partie importante des données nécessaires au développement d'un système de veille dans l'entreprise. D'une manière générale, les informations à caractère formel sont sûres et on peut valider leur véracité sans trop de doutes. Nous pouvons prendre, par exemple, le cas des brevets. En fait, une information sera formelle ou non selon la source.

Par opposition, une information sera dite informelle lorsqu'elle aura été obtenue d'une autre manière que par la publication d'une revue ou par un rapport d'expert, la

difficulté étant de garantir sa fiabilité afin qu'elle puisse être utilisée dans les décisions stratégiques.

Dire que cette information a un caractère informel, c'est que sa collecte ne suit pas un procédé sûr. Cette information présente donc une incertitude à laquelle les responsables de la veille (ou de l'intelligence économique) se doivent de confirmer ou d'infirmer.

Dans les sources, nous pouvons trouver également, mais de nature informelle, toutes les informations qui peuvent être recueillies par des rumeurs, par " le téléphone arabe ", par confiance entre agents, etc.

C'est principalement dans ces sources, que le danger existe. De plus, ici la difficulté de valider des informations circulant d'une manière désordonnée amplifie la nature informelle.

Mais selon que la source est formelle ou informelle, cela demande plus ou moins de recherche pour l'obtenir. En effet, certaines informations peuvent être " sous la main " alors que d'autres nécessitent plus d'investigations.

ROUACH est d'accord avec d'autres auteurs pour dire qu'il existe plusieurs types de veilles, mais ces dernières, interdépendantes, proposent différents types d'informations. Il distingue quatre types d'informations à savoir les informations de type texte, les informations de type firme, de type expertise, et de type foires et expositions.

Qu'entend, ROUACH par ces différents types d'informations ? Nous allons expliquer et détailler chacun des types proposés par ROUACH. DOU (1995) dans son ouvrage classe les informations pratiquement de la même manière que ROUACH. Nous retiendrons la classification par type d'informations de ROUACH. Les informations de type texte correspondent à la presse, à savoir les journaux spécialisés, revues professionnelles, les magazines nationaux et internationaux, les données provenant de banques de données scientifiques, techniques ou économiques, et les brevets qui constituent la forme principale d'accès à l'information technique, à la fois sur le plan français, européen ou mondial. Notons que les brevets déposés renseignent sur les sujets d'études ou l'orientation de la compétition. Elles ont une exhaustivité remarquable. Nous pouvons ici faire référence à Internet qui permet de chez soi d'avoir accès à l'ensemble de l'information sur un sujet donné. Les informations documentaires comme, par exemple, les rapports d'ambassades, les publications d'agences spécialisées, les études professionnelles réalisées par des organismes publics, les documents légaux tels que les bilans de sociétés, les rapports pour actionnaires, les journaux d'entreprises et les tracts de syndicats, les rapports de stages, les thèses, les plaquettes commerciales et les manuels d'utilisation, etc.

Les informations de type firme sont celles qu'il faut aller chercher à l'extérieur par une visite active comme, par exemple, la rencontre des clients, des fournisseurs. ROUACH intègre dans ce type la pratique de " reverse engineering " qui consiste à acquérir des produits concurrents pour les disséquer en vue d'en tirer des enseignements. Ici, DOU parle d'informations de type flou c'est à dire les

informations que l'on doit aller chercher à l'extérieur lors de colloques ou de congrès, par exemple.

Les informations de type expertise peuvent être obtenues à l'intérieur même de l'entreprise, au moyen de l'analyse des rapports des services d'achats. Précisons que les savoirs internes des entreprises sont souvent inexploités alors qu'ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise.

Enfin, les informations de type foires et expositions regroupent toutes les informations obtenues lors de contacts sur un site donné entre fabricants, fournisseurs, acheteurs et chercheurs où sont présentées des réalisations.

Selon HUNT, chacun de ces types d'informations se retrouve dans les différentes activités de l'entreprise, et pour être le plus complet possible, il ne faut pas négliger l'un d'entre eux. Il estime généralement que les deux premiers types peuvent représenter jusqu'à 80% du volume des informations.

Pour évaluer la pertinence des informations collectées et faciliter le travail de l'analyste, l'entreprise peut s'inspirer de la cotation militaire en distinguant quatre niveaux d'informations :

A : la source digne de foi : les informations sont pratiquement toujours vraies (informations provenant du service de Recherche et Développement (R&D) de l'entreprise).

B : la source digne de foi, mais existence de risques d'erreurs et de subjectivité (presses).

C : la source peu sûre (expositions, salons, fournisseurs...).

D : la source suspecte et subjective (rumeurs, bruits de couloirs).

La valeur de la source représente en fait la probabilité que l'information fournie soit vraie. Un document constitué de ces quatre sources peut être adressé aux personnes collectant l'information, qui le fourniront, une fois rempli, à l'analyste.

De plus, l'entreprise peut aussi mettre en place une autre grille, consistant à coter l'information selon qu'elle soit :

1 : très importante et prioritaire,

2 : intéressante,

3 : utile à l'occasion,

4 : sans doute inutile.

Ainsi, les personnes collectant l'information pourront cumuler les deux paramètres de cotation précédents en notant sous la forme " lettre - chiffre ". Par exemple, A3 signifiera que c'est une information digne de foi mais utile qu'à l'occasion. Pour chaque information, le " responsable de l'information " pourra à l'aide d'un tableau établir le caractère de l'information.

Ecrite ou orale ? Là aussi, réside une incertitude. En effet, une information présentée de façon écrite sera-t-elle considérée comme plus valide, plus crédible qu'une information énoncée verbalement ? Même par un support papier, les acteurs

de la veille doivent toujours prendre le temps de vérifier l'information qui garantit la nature du document et surtout du contenu.

Les informations de nature informelle passent, en fait, au travers du filtre des publications, des revues, des bases de données. On classe dans cette catégorie - d'information informelle - les prospectus, les foires, la consultation des clients, etc.

Par exemple, l'information technologique est souvent informelle. Elle se transmet de bouche à oreille, par radio-couloir et une bonne partie n'est jamais publiée. Si elle l'est, la diffusion est souvent restreinte, et cette information, il va falloir aller la chercher, la traquer. En effet, l'information sur les brevets est publiée mais est presque toujours à compléter par la chasse aux données technologiques, aux informations technico-économiques. Il faut en effet ne pas négliger les données se rapportant à la publication d'un brevet. Il ne faut donc pas mettre de côté les informations de type réglementaire, juridique, d'environnement ou encore de sécurité. Ces types d'informations sont qualifiés par JAKOBIAK (1995) d'informations de contrainte.

Pour JAKOBIAK (1995), le brevet constitue la première source d'information pour construire un système de veille stratégique. Mais à partir du brevet, il faut élargir la surveillance à l'ensemble des types d'informations vus précédemment. En amont, en prenant en compte les informations théoriques et scientifiques, et en aval en traitant les informations technologiques et technico-économiques.

Par rapport à la classification de ROUACH, les informations de type texte auraient un caractère formel et écrit, les informations de type firme présenteraient un caractère formel ou informel et plutôt oral, et enfin les informations de type foire seraient celles qui seraient les plus informelles, et qui demanderaient une vérification minutieuse.

Nous proposons ci après un tableau récapitulatif.

	FORMEL		INFORMEL	
	ECRIT	ORAL	ECRIT	ORAL
TEXTES	✕			
FLOU/FIRMES		✕		✕
EXPERTISES	✕			
FOIRES/ EXPOSITIONS	✕	✕	✕	✕

Aux vues de la littérature de l'innovation, nous n'avons pas trouvé de méthodes, d'outils de mesure " unique ", précis, et adaptable à toute situation. Notons que la littérature de l'innovation est pauvre en ce qui concerne la définition, les méthodes d'évaluation de l'information.

Il est clair que chaque situation est unique dans son contexte et doit faire face aux éléments recueillis. La littérature de l'innovation est assez pauvre sur le processus de validité de l'information. C'est dans d'autres littératures gestionnaires, que nous avons trouvé les définitions, méthodes et outils présentés ci-dessus.

### 3. La validité du processus de veille stratégique ?

Nous exposerons ici que la validité concerne non seulement l'information lors de la phase du traitement, mais qu'il faut également que tout le processus soit validé. L'entreprise doit ainsi respecter un certain code de déontologie. L'objectif de cette section est de montrer que la validité se gère tout au long du processus de veille stratégique.

La validité, nous l'avons vu précédemment, est la condition nécessaire et finale d'une bonne information et c'est cette information qui va servir de pilier pour les décisions stratégiques. Lors d'un projet d'innovation, où les risques sont plus importants pour mener à bien le projet, la validité des informations récoltées est essentielle.

En effet, transmettre aux utilisateurs des informations concurrentielles brutes ou peu élaborées, directement issues de banques de données, témoignerait de la part du veilleur d'un manque de professionnalisme. En effet, son métier consiste à évaluer, commenter, remettre en situation, voire recouper plusieurs informations, afin d'en tirer une synthèse qui répond aux attentes des décideurs. L'analogie du puzzle cité ci-dessus, consiste à dire qu'une réalité existe. Le veilleur dispose souvent d'informations morcelées, cependant il a pour rôle d'en dégager une vision fiable et convaincante. Nous pouvons de ce fait souligner l'importance de la qualité des analystes.

Mettre en place un système de veille stratégique n'a rien d'un jeu de hasard. Il faut sans aucun doute suivre tout un processus bien établi. Avant de mettre en place un système d'information par la veille, il est indispensable d'en évaluer la taille future,

afin de l'adapter, à la fois aux besoins des utilisateurs et aux moyens disponibles. A défaut, il vaudrait alors mieux ne rien entreprendre que de bricoler, en se donnant l'illusion que l'on dispose d'un système de veille.

Une fois l'information acquise, elle va en général circuler dans le réseau des acteurs dans le temps. Il est donc important pour l'entreprise de s'intéresser aux procédures de stockage. En effet, il est rare que l'information soit utilisée directement pour prendre des décisions, elle est en général stockée pour être utilisée ultérieurement. Cette étape du stockage doit être validée par les dirigeants de l'entreprise pour ne pas se trouver dans une masse d'informations disponibles mais non accessibles.

Il en est de même pour ce qui concerne la phase de diffusion. L'information doit suivre le circuit hiérarchique déterminé par l'entreprise d'un point de vue stratégique.

Les phases aval et amont doivent donc être supervisées et ainsi validées dans le contexte d'une veille stratégique adaptée à l'entreprise.

Nous pouvons donc parler de validité du contenu et du contenant.

Valider peut signifier en somme : approuver, donner son accord sur un fait. Il faut savoir que la mise en place d'un processus de veille doit répondre à une certaine déontologie pour ne pas dériver. La mise en place d'un système de veille nécessite des codes moraux afin que sa pratique ne dévie pas dans des domaines réprimandables par la loi. Ceci est indispensable pour deux raisons : tout d'abord les risques de dérapage sont grands et il est donc nécessaire d'avoir un cadre strict pour les éviter, car les conséquences peuvent être lourdes pour l'entreprise et l'image d'espionnage colle encore énormément à l'intelligence économique, ce qui fait peur à de nombreux chefs d'entreprise et les empêche de la développer dans leur entreprise. Les principales règles de déontologie présentées par Raymond DELBES (directeur-gérant, R.D Consultant, Revue Française du Marketing, n°155, 1995) sont :

- les informations obtenues dans un cadre professionnel appartiennent d'abord à l'entreprise et doivent toujours être utilisées pour bénéficier à celle-ci,
- il ne faut pas obtenir une information en dehors de la volonté explicite de celui qui la possède,
- il faut respecter le secret professionnel.

L'entreprise doit, comme nous l'avons développé, recueillir des informations sur son environnement et se doit de protéger "son" information.

## CONCLUSION GENERALE

Ainsi, le caractère stratégique de l'information dans l'entreprise est indéniable. Forte de son rôle désormais crucial, l'information doit être gérée avec une attention toute particulière. Il semble aujourd'hui possible d'affirmer que c'est par les technologies que l'entreprise assurera au mieux sa position concurrentielle. L'information devenue une ressource capitale pour toute entreprise désireuse de rester compétitive doit s'inscrire dans un système ouvert sur son environnement qui ne cesse d'évoluer. En effet, le monde des affaires s'est modifié très rapidement au cours des dernières années.

Nous avons vu l'économie se mondialiser à travers de nombreuses technologies - Internet - et se transformer en une société d'information. La concurrence étant devenue de plus en plus féroce sur le marché mondial, un système d'information devient aujourd'hui, une réponse incontournable sur le plan stratégique. La mise en place d'un système d'information est devenu un avantage concurrentiel tel qu'il est considéré par lui-même comme une arme stratégique. Arme au développement aussi récent que rapide dans la mesure où les outils informatiques et de télécommunication accélèrent au quotidien la création et la circulation de l'information, c'est par le biais de l'information, que la veille stratégique prend place. De ce fait, elle est actuellement l'unique moyen de surveiller l'environnement face à la concurrence et de pouvoir détecter une source d'innovation. C'est pourquoi, nous avons pu avancer que les phénomènes de veille stratégique et d'innovation se trouvent liés dans le but à atteindre: "Etre continuellement à la pointe".

Reste que le terme information reste complexe dans le vocabulaire de veille stratégique.

Nous pensons que notre travail permet de cerner la difficulté d'analyser une information du point de vue de sa pertinence, le manque d'outils de mesure, comme nous l'avons souligné, semblent être à l'origine de cette difficulté. Mais ce sont ces difficultés mêmes qui, pour notre part, ont fondé l'intérêt de notre démarche.

Il serait également pertinent de s'intéresser tout particulièrement à l'aspect organisationnel de la veille stratégique concernant la mise en place d'un système ou d'un processus de veille stratégique en fonction de la taille, du secteur, et du type d'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMENDOLA Mario et GAFFARD Jean Luc, (1988),  
“La dynamique économique de l’innovation ”  
Editeur : Economica. 162 pages.
- AUBERT B.A, (1997),  
“Les technologies de l’information et l’organisation ”  
Editeur : Morin. 255 pages
- BESSON Bernard et POSSIN Jean Claude, (1996),  
“Du renseignement à l’intelligence économique ”  
Editeur : Dunod. 226 pages
- BROUSTRAIL Joël et FRERY Frédéric, (1993),  
“Le management stratégique de l’innovation ”  
Editeur : Dalloz. 230 pages.
- CHURCHILL G et PETER JP, (1984),  
“Research design effects on the reliability of rating scales : a meta analysis  
Journal of marketing research, novembre, pages 26 à 41.
- DOU Henri et HASSANALY Parina, (1995),  
“Veille technologique et compétitivité ”  
Editeur : Dunod, 234 pages.
- HASSID L, LACQUES – GUSTAVE P et MOINET N, (1997),  
“Les PME face au défi de l’intelligence économique ”  
Editeur : Dunod, 231 pages.
- HUNT Charles et ZARTARIAN Vahé, (1990),  
“Le renseignement stratégique au service de votre entreprise ”  
Editeur : First.
- JAKOBIAK François, (1995),  
“L’information scientifique et technique ”  
Editeur : Presses Universitaires de France, Que sais-je ? .
- LARUE DE TOURNEMINE Régis, (1991),  
“Stratégies technologiques et processus d’innovation ”  
Editeur : Les éditions d’Organisation, 269 pages.
- LESCA Humbert, (1994),  
“Veille stratégique ”

Editeur : Aster, 146 pages.

LESCA Humbert, (1997),

“ Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise ”

Editeur : Ministère de l’Education nationale, de la recherche et de la Technologie,  
27 pages.

PICHAT Philippe, (1989),

“ L’innovation : un concept et une démarche nouvelle pour maîtriser l’innovation ”

Editeur : Chotard, 285 pages.

ROUACH Daniel, (1996),

“ De la cession de technologie au management du transfert de l’innovation ”.

L’expansion management review, septembre, n°82, pages 115 à 119.

ROUACH Daniel, (1996),

“ La veille technologique et l’intelligence économique ”

Editeur : Presses Universitaires de France, 126 pages.