

h e g



# Évaluation de la performance et de l'impact de la veille

Mémoire de recherche réalisé par :

**Christophe BEZENCON**

**Aurélie ROULET**

Sous la direction de :

**Hélène MADINIER**

**Genève, le 9 janvier 2014**

**Master en Information documentaire**  
**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

## Déclaration

Ce mémoire de recherche est réalisé dans le cadre du Master en information documentaire de la Haute école de gestion de Genève. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans ce travail, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur/des auteurs, ni celle de l'encadrant.

« Nous attestons avoir réalisé le présent travail sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 9 janvier 2014

Aurélie Roulet

Christophe Bezençon

# Remerciements

Nous tenons à remercier ici :

- Hélène Madinier pour son encadrement, ses conseils, et pour nous avoir introduit auprès de personnes susceptibles de participer à des entretiens ;
- les huit personnes qui nous ont accueillies sur leurs lieux de travail respectifs et accordés de leur temps pour répondre à nos questions ;
- à nos camarades du master ID pour leurs commentaires et leurs remarques relatives à nos billets de blog et à notre poster.

Sans eux, la réalisation de ce travail n'aurait pas pu être possible.

## Résumé

Ce travail de recherche, réalisé dans le cadre du Master en Information documentaire de la Haute école de gestion de Genève, développe, dans un premier temps, une réflexion sur la mesure de l'efficacité et l'impact de la veille issue de la littérature sur le sujet et d'entretiens menés auprès de praticiens. Dans un second temps, il propose une version bêta d'un outil générique permettant de mettre en place ce type de mesures par une cellule de veille.

L'état de l'art, basé tant sur la littérature scientifique que professionnelle, nous a permis de constater un besoin en la matière, de réaliser la complexité de la question et, bien que peu de propositions concrètes aient été relevées, de repérer un certain nombre de recommandations pour l'élaboration d'un outil d'évaluation. C'est pour cette raison que notre travail a pris un caractère exploratoire et que des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de praticiens de la veille et d'un de leur client.

Mesurer l'activité de veille n'est en soit pas un problème, beaucoup de cellules le font déjà en dénombrant, par exemple, la quantité de rapports émis, de *newsletters* envoyées, de demandes enregistrées ou, sur les plateformes de veille, en comptant le nombre de clics sur telle ou telle information. Par contre, il y a un consensus pour dire que mesurer l'impact que ces *outputs*, et de l'activité de veille en général, peut avoir sur la prise de décision dans une organisation ou sur le fonctionnement de l'entreprise est très difficile, voire impossible de manière objective, tant il s'agit de notions intangibles.

De nos entretiens avec des praticiens de la veille dans sept entreprises suisses, nous retiendrons : que peu d'entre eux ont des pratiques de mesures formalisées ; un certain scepticisme face à la pratique d'évaluation de la veille, l'utilité perçue du service étant souvent considérée comme suffisante ; que l'évaluation peut représenter un risque pour le service ; que les mesures quantitatives devraient être accompagnées de mesures qualitatives ; qu'il leur est difficile de se représenter une méthodologie efficace pour de telles mesures.

Ainsi, les entretiens confirment trois recommandations relatives à la conception d'un outil que nous avons pu tirer de la littérature. Cet instrument doit : être un outil multidimensionnel et intégrer des critères qualitatifs, subjectifs et indirects ; tenir compte des besoins des parties prenantes ; s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

Tenant compte de ces recommandations, l'outil générique que nous proposons se base sur les quatre perspectives de la *Balanced Scorecard* (ou tableau de bord prospectif) développée par Norton et Kaplan (1992) et sur la cascade des objectifs prescrite dans la méthodologie de gouvernance des systèmes d'information Cobit 5 (Bernard 2012).

Toutefois, pour que cet outil générique évolue au-delà de la version bêta, il devra être testé sur le terrain et affiné dans le cadre d'une autre recherche.

*Mots-clefs : évaluation ; performance ; impact ; veille ; Balanced Scorecard ; mesures ; outil générique*

# Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements .....	ii
Résumé.....	iii
Table des matières .....	iv
Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures.....	vi
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problématique .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Revue de la littérature.....</b>	<b>2</b>
1.2.1 Cadre conceptuel .....	2
1.2.2 Pourquoi mesurer ?.....	5
1.2.3 Difficultés liées à l'évaluation de la veille .....	6
1.2.4 Quoi et comment mesurer ?.....	8
<b>2. Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Analyse ciblée de la littérature .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Collecte des données.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Sélection des participants.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Analyse des résultats.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Elaboration du modèle générique.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Présentation des résultats.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Les entreprises de l'échantillon.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 L'organisation de la veille au sein des entreprises de l'échantillon .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Les interactions clients .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Les objectifs de la veille .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5 L'évaluation de la veille et les types d'indicateurs utilisés.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Les obstacles à l'évaluation de la veille .....</b>	<b>26</b>
<b>3.7 Le marketing interne de la veille.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Discussion des résultats .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1 L'utilité de l'évaluation de la veille en question.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Les craintes soulevées par l'évaluation .....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 Pratiques et points de vue sur l'évaluation.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Proposition d'un modèle générique d'évaluation de la veille .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 Démarche d'élaboration du modèle générique .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2 Définition des besoins des parties prenantes .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3 Définition des objectifs de la veille selon les quatre axes du <i>Balanced Scorecard</i> .</b>	<b>32</b>
<b>5.4 Alignement des objectifs de la veille sur les besoins des parties prenantes .....</b>	<b>34</b>
<b>5.5 Définition des objectifs de l'entreprise.....</b>	<b>35</b>
<b>5.6 Alignement des objectifs de la veille sur les objectifs de l'entreprise .....</b>	<b>37</b>

5.7	Déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs.....	38
5.8	Avantages et limites de l'outil.....	40
6.	Conclusion .....	42
	Bibliographie .....	43
	Annexe 1 : Protocoles d'entretiens.....	46

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Secteurs d'activité de notre échantillon.....	20
Tableau 2 : Activités des dispositifs de veille interrogées .....	22
Tableau 3 : Les objectifs de la veille dans les entreprises interrogées.....	24
Tableau 4 : Objectifs et types de mesures des dispositifs de veille.....	25
Tableau 5 : Déclinaison des exemples de retombées de la veille selon Cohen en préoccupation des parties prenantes.....	31
Tableau 6 : Objectifs de la veille selon les axes de la <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
Tableau 7 : Alignement des objectifs de la veille sur les besoins des parties prenantes.....	34
Tableau 8 : Objectifs COBIT 5 de l'entreprise selon les axes de la <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
Tableau 9 : Alignement des objectifs de la veille sur les objectifs de l'entreprise .....	37
Tableau 10 : Déclinaison des objectifs en indicateurs .....	39

## Liste des figures

Figure 1 : Processus de la veille selon Dishman et Calof (2008) .....	2
Figure 2 : Schéma du processus d'évaluation de la veille.....	5
Figure 3 : Le CIMM selon Davison (2001) .....	10
Figure 4 : La <i>Balanced Scorecard</i> de Kaplan et Norton (1992).....	12
Figure 5 : Modèle d'évaluation de la veille de Cohen (2004, 2007).....	14
Figure 6 : Cascade des objectifs réinterprétée pour la veille.....	30

# 1. Introduction

## 1.1 Problématique

La veille est un processus informationnel ciblé qui a pour but d'identifier les tendances, les menaces et les opportunités de l'environnement et de faciliter la prise de décision. En pratiquant la veille de manière organisée et systématique, une organisation devrait acquérir un avantage concurrentiel et améliorer sa performance. Il est possible de quantifier et d'évaluer les moyens mis à disposition et les résultats directs du processus de veille au sein d'une organisation. En revanche, il est loin d'être facile de mesurer les retombées indirectes et l'impact des activités de veille sur la performance globale de l'entreprise. En effet, l'évaluation de la valeur et de l'impact d'une démarche de veille se heurte à de nombreux obstacles : intangibilité des ressources informationnelles, multiplicité des acteurs impliqués, multiplicités des sources d'information, difficulté d'établir des relations de cause à effet entre l'intelligence fournie par la veille et les décisions prises par le management, difficulté de déterminer l'apport de la veille dans le lancement d'un nouveau produit, dans la conquête d'un nouveau marché, etc. Néanmoins, il est souvent nécessaire pour le praticien de démontrer la valeur de son activité, en particulier dans un contexte économique tendu. Les décideurs doivent être persuadés que l'activité est rentable pour continuer à lui attribuer des ressources. A défaut, l'activité de veille risque d'être perçue comme annexe et non essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ce projet de recherche examine la problématique de l'évaluation de l'efficacité et de l'impact de la veille dans ses dimensions théoriques et pratiques. Il vise à élaborer un modèle générique d'évaluation de la performance et de l'impact de la veille. Pour y parvenir, il fait le point sur l'état de la recherche scientifique relative à l'évaluation de la performance, dans le domaine de la veille et dans des domaines connexes, examine les pratiques relatées dans la littérature professionnelle et procède à une étude de terrain, à caractère exploratoire, auprès de praticiens en Suisse et de leurs clients.

Les objectifs spécifiques de cette étude sont :

- d'extraire de la littérature scientifique des recommandations sur la manière de mesurer la performance et l'impact de la veille ;
- de comprendre les éléments déterminant la valeur de l'activité de veille pour les praticiens et pour les clients de la veille ;
- de déterminer les obstacles éventuels à la mesure ;
- de découvrir les instruments de mesure d'efficacité et d'impact utilisés par les praticiens ;
- de découvrir les stratégies de marketing interne mises en place par les praticiens pour faire connaître et apprécier les activités de veille ;
- sur la base de la revue de la littérature et des données récoltées sur le terrain, de proposer un instrument générique de mesure de la performance et de l'impact de la veille.



## 1.2 Revue de la littérature

### 1.2.1 Cadre conceptuel

Les notions relevant de l'évaluation de la veille ne sont pas toujours clairement définies et l'on remarque une certaine confusion conceptuelle entre les langues et les auteurs. Le cadre conceptuel qui suit définit plusieurs concepts qu'il nous paraît important d'explicitier pour deux raisons, soit :

- pour éclaircir des éléments ambigus retrouvés dans la littérature, notamment lorsque certains n'ont pas tout à fait les mêmes acceptions selon la langue de l'article (dans notre cas entre le français et l'anglais), mais également dans le cas où plusieurs auteurs n'ont pas exactement la même utilisation d'un terme, cela nous permet de se raccrocher à l'une ou l'autre définition ;
- afin de mettre en avant un concept remarquable et de l'explicitier plus en détail en dehors de la description même qui en sera faite dans ce rapport.

#### Veille :

Le concept de veille recouvre les activités de surveillance de l'environnement d'une entreprise par le ciblage, la recherche, la collecte, le traitement (analyse) et la diffusion d'information dans le but de faciliter la prise de décision et de conduire à des actions (Figure 1). La veille peut donc être vue comme un processus qui, partant d'une analyse des besoins, transforme des informations brutes en « connaissance décisionnelle » (*actionable intelligence* en anglais). Nous utiliserons ce terme dans un sens générique qui, sauf mention contraire, englobe les différents types de veille (stratégique, concurrentielle, technologique, etc.), l'intelligence économique et stratégique et ce qui est connu dans la littérature anglo-saxonne sous les termes de *competitive intelligence*, *market intelligence*, *environmental scanning* ou *business intelligence* dans son acception nord-américaine (Buchda 2007).

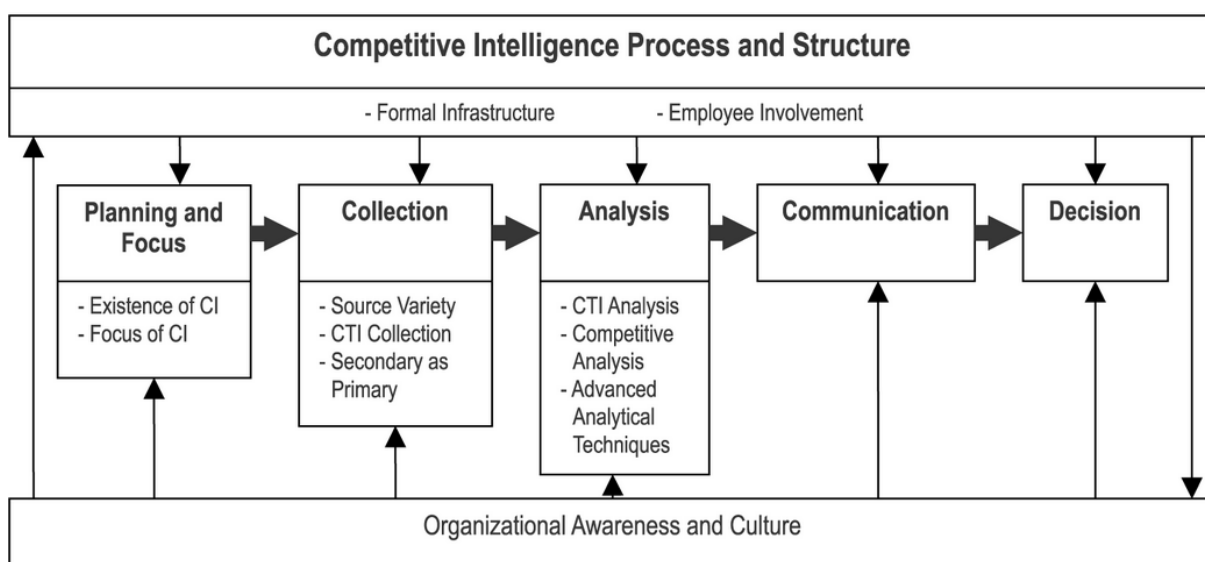


Figure 1 : Processus de la veille selon Dishman et Calof (2008)

## **Intelligence et *actionable information* :**

Le terme *intelligence* en anglais est donc synonyme de veille ou de renseignement. En français ce terme est utilisé dans le concept d'intelligence économique popularisé par le rapport Martre en 1994 (Cohen, 2004, p. 58), qui recouvre celui de veille mais aussi des notions de protection de actifs informationnels et d'influence. Nous utiliserons le terme intelligence dans un cadre plus restreint pour désigner le produit de la veille. En effet, le processus de veille transforme l'information brute en information traitée ou intelligence. Le terme anglophone utilisé pour décrire le produit de la veille est *actionable information*, un terme que l'on retrouve à plusieurs reprises dans la littérature (Davison 2001; Lönnqvist, Pirttimäki 2006; Heppes, Du Toit 2009). Il est intimement lié à la mesure de performance et à la veille. Ainsi le concept d'information *actionable* peut être traduit, dans ce contexte, par une information immédiatement « utilisable » ou « décisionnelle ». Comme l'affirme Davison (2001, p. 28), « Information only has value in a decision problem if it results in a change in some action to be taken by a decision maker ».

## **Mesure :**

La mesure se définit comme l'action de déterminer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence. Dans la littérature anglophone on trouve souvent les termes *measurement* ou *measure* qui ont des acceptations très proches. Que ce soit Buchda (2007), Herring (1999) ou Davison (2001) tous les utilisent dans la perspective de processus d'évaluation, *evaluation* ou *assessment*, de la performance ou de l'efficacité, constitués de la collecte et de l'analyse de ces mesures.

La plupart des auteurs distinguent deux grandes catégories de mesures : les mesures quantitatives et les mesures qualitatives en précisant que les premières sont insuffisantes pour évaluer l'activité de veille (Buchda 2007; Lesca, Caron-Fasan 2005). Lönnqvist et Pirttimäki (2006) différencient quant à eux deux types de mesures de la veille en fonction des buts poursuivis: les mesures s'appliquant au processus et visant à le rendre plus efficient et les mesures des effets de la veille, destinées à démontrer sa valeur. Pour cette dernière catégorie, ils proposent 4 manières de mesurer :

- Directe et objective : par exemple les effets de la veille sur la réussite des transactions stratégiques (comparaison entre les transactions où la cellule de veille a été impliquée et celles n'a pas participé).
- Directe et subjective : évaluation par les managers des effets de la veille sur leur prise de décision.
- Indirecte et objective : utilisation de la base de donnée ou de la plateforme de veille.
- Indirecte et subjective : questionnaire auprès des utilisateurs.

Simon (1998) distingue quant à lui les *hard measures* des *soft measures*. Les premières, qu'on traduira par mesures « dures », sont de nature objective et quantifiable. On y retrouve notamment les indicateurs de performance et de coûts classiques. Les *soft measures*, mesures « douces », sont, a contrario, plus subjectives et donc proches des perceptions émotives des sujets.

### **Valeur :**

Pour Cohen (2004, p. 78), et c'est la définition qui nous paraît la plus intéressante, la valeur est liée au jugement, à la mesure, et donc à l'évaluation. Elle peut ainsi renvoyer respectivement à une perception, à une grandeur ou à un prix.

Il nous paraît tout de même important de souligner la possibilité d'une valeur subjective complémentaire à une valeur objective. La valeur objective (ou mesurée) est, assez logiquement, celle découlant d'un calcul de bénéfice ou de grandeur. La valeur subjective (ou perçue) est liée aux notions de jugement et de perception. Il semble effectivement que l'une et l'autre doivent être observées lorsqu'on cherche à en faire la preuve.

On peut noter également le rapprochement constaté par Poll et Payne (2006) entre « valeur » et « bénéfice ». Pour eux, la valeur est « la perception d'un bénéfice potentiel ou effectif » (Poll, Payne 2006, p. 549).

### **Evaluation :**

La notion d'évaluation est proche voire synonyme de celle de mesure avec une nuance moins objective, moins quantitative. Comme le souligne Cohen (2004, p.78), « l'évaluation se rapporte [...] à la mesure, mais aussi au jugement de valeur ». Pour cette raison, nous préférons ce terme à celui de mesure pour traiter de l'évaluation de la veille.

### **Qualité :**

Dans un processus de veille, la notion de qualité est souvent comprise comme la qualité perçue par le client d'un service de veille. Cohen (2004, p. 87) la définit donc ainsi : « La qualité, dans une approche axée sur l'utilisation, est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ou l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences. Ici, le seul juge est l'utilisateur ». La mesure de la qualité se rapproche donc de la mesure de la satisfaction. Elle est forcément subjective et dépend du jugement de l'utilisateur.

### **Intrant (*input*), extrant (*output*), résultat/retombée (*outcome*), impact :**

Ces notions qui peuvent paraître proches sont pourtant différenciées dans la littérature (Fuld & Company 2002; Poll, Payne 2006) et de fait se suivent dans une approche linéaire d'un processus d'activité/décision. Comme le relève Gainor et Bouthillier (2012, p. 387) « [...] outcomes build on outputs, outputs being the tangible and immediately observable results of CI use in the decision-making process. ». L'*output* est donc le résultat direct et tangible de l'activité de veille (le livrable, l'information traitée), l'*outcome*, que nous traduisons par résultats ou retombées, est quant à lui l'effet produit par ces livrables. Enfin l'impact est plus indirect et intangible puisqu'il s'agit des conséquences de l'*outcome*, soit l'influence de l'activité de veille, à terme, sur la marche de l'entreprise.

### **Efficacité – Effectiveness :**

Selon Lesca et Caron-Fasan (2005, p. 111), et c'est la définition que nous retiendrons, « L'efficacité est la capacité à atteindre un objectif. » Elle est d'ailleurs partagée par Davison (2001, p. 30) : « Full attainment of objectives is one indication of effective CI output. » et la plupart des auteurs consultés (Buchda 2007; Cohen 2004). L'efficacité d'une activité n'est

donc mesurable que par la mise en relation avec des objectifs fixés à l'avance pour cette activité.

### Efficiencce – Efficiency :

Là aussi Lesca et Caron-Fasan (2005, p. 111) propose une définition claire : « L'efficiencce est la capacité à minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. ». Ils rejoignent là encore Davison (2001) qui, d'un point de vue plus économique, rapproche les coûts engagés des résultats (ou des bénéfices) obtenus pour définir l'efficiencce. La mesure de l'efficiencce met donc en relation les résultats du processus de veille (*outputs* et *outcomes*) avec les moyens engagés (*inputs*).

### Performance :

Selon Lönnqvist et Pirttimäki (2006, p. 36) qui se basent sur plusieurs auteurs, la performance se mesure à l'aide d'indicateurs observant un même objet sous plusieurs points de vue. Ils remarquent également que la tendance passée était de ne considérer que des indicateurs financiers qui produisent, en définitive, des informations qui n'ont que peu de valeur décisionnelle. Pour Cohen (2004, p. 77), le concept de performance est au sens étroit un synonyme d'efficacité alors qu'il désigne au sens large « l'atteinte des objectifs avec une optimisation des moyens et dans les meilleures conditions de satisfaction ». Nous retiendrons cette dernière définition et considérerons la performance comme un terme englobant les notions d'efficacité, d'efficiencce et de satisfaction.

### Schéma synthétique :

Les différents concepts analysés ci-dessus et les liens qu'ils entretiennent entre eux sont représentés dans le schéma de la Figure 2.

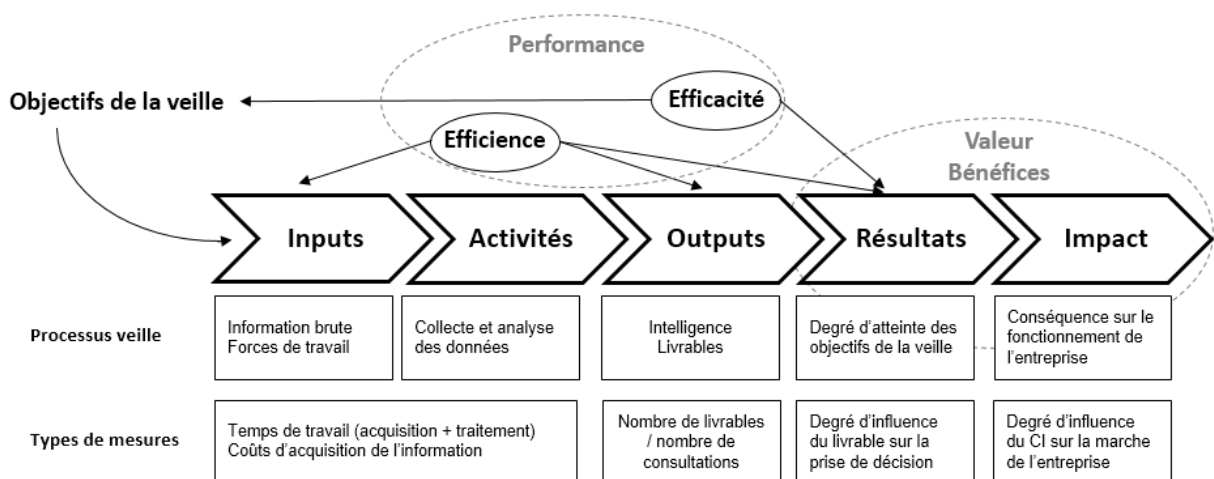


Figure 2 : Schéma du processus d'évaluation de la veille

### 1.2.2 Pourquoi mesurer ?

La question de l'efficacité de la veille et de son impact sur la performance de l'entreprise est discutée dans la littérature professionnelle et académique depuis une vingtaine d'années sous l'impulsion de l'association SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) qui a commandité plusieurs recherches (Jaworski et Wee, 1993 ; Herring 1996, cités par Blenkhorn, Fleisher 2007) et organisé diverses conférences sur ce thème. Les raisons de cet

intérêt sont multiples et parmi les motivations les plus fréquemment citées à l'établissement d'une méthode de mesure de l'efficacité de la veille, on peut relever :

- prouver l'utilité et la valeur de la veille, promouvoir cette activité au sein de l'entreprise, montrer qu'elle peut être un centre de profit plutôt qu'un centre de coût, qu'elle peut être rentable (Herring 1999, p. 8; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 13; Cohen 2004, p. 79; Lönnqvist, Pirttimäki 2006, p. 33; Habhab–Rave 2007) ;
- justifier l'investissement dans le dispositif de veille, voire convaincre le management d'allouer des ressources supplémentaires (Herring 1999, p. 8; Buchda 2007, p. 29; Cohen 2004, p. 79; Simon 1998, p. 48) ;
- améliorer l'efficacité du processus de veille (Herring 1999, p. 9; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 7; Buchda 2007, p. 30; Cohen 2004, p. 79; Lönnqvist, Pirttimäki 2006, p. 33; Simon 1998, p. 48).

Si la problématique de l'efficacité et de la rentabilité de la veille fait clairement partie des préoccupations des praticiens et des consultants, elle n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches de nature académique. En particulier, elle n'a suscité que très peu de recherches empiriques comme le relèvent Pirttimäki, Lönnqvist et Karjaluo (2006). Les quelques auteurs qui se sont penchés sur le sujet insistent sur les difficultés liées à l'établissement d'instruments de mesure, d'indicateurs crédibles de la performance et de l'impact, difficultés inhérentes à la nature même de l'activité de veille.

### **1.2.3 Difficultés liées à l'évaluation de la veille**

Du point de vue méthodologique, la principale difficulté liée à la mesure de l'impact de la veille est le caractère indirect de ses retombées sur la performance de l'entreprise. Le dispositif de veille fournit des informations qui sont reçues par des décideurs qui peuvent ou non les prendre en compte dans leur processus de décision. La décision prise en fonction des informations fournies par la veille et, très vraisemblablement, d'autres facteurs entraînera alors une ou des actions qui auront des conséquences (positives, neutres ou négatives) sur la performance de l'entreprise. Quelle est la contribution de l'activité de veille dans cette prise de décision ? La décision aurait-elle été différente sans les apports de la veille ? Comme le souligne Cohen (2004, p. 75) les liens de causes à effets entre surveillance efficace, prise de décision et performance sont complexes et le rapport entre veille et performance paraît difficile à établir au vu des nombreuses variables interdépendantes. Le constat est d'ailleurs le même chez Simon (1998) : « for the most part, we can not attribute CI actions directly to organizational success ». En cela, le cas de la veille n'est pas isolé puisque des difficultés similaires apparaissent dans les tentatives de mesure de tous les actifs intangibles : ressources humaines, capital intellectuel, *Knowledge Management*, etc. Les actifs intangibles ne créent pas de valeurs par eux-mêmes mais en combinaison avec d'autres actifs (Kaplan, Norton 2004), ils n'affectent donc pas directement la performance de l'entreprise mais agissent de manière indirecte à travers une chaîne de causes et d'effets. Si on ajoute encore la dimension de temporalité (Lesca, Caron-Fasan 2005, p. 111; Lönnqvist, Pirttimäki 2006, p. 34) et que l'on considère que les retombées de la veille ne sont pas forcément immédiates ou encore qu'une décision prise peut sembler bonne dans un premier temps et se révéler une erreur par la suite, on voit qu'il n'est pas aisé de déterminer de manière claire l'impact positif ou négatif d'un produit de veille. Gainor et Bouthillier (2012) ont cependant décidé d'explorer plus avant ce problème en se concentrant sur la part à attribuer à la veille dans le processus de décision grâce à une étude de cas rétrospective (en cours). Cette approche nous semble intéressante mais délicate. En effet l'influence de la veille sur la prise de décision est fondamentale car l'aide

à la décision est une des finalités principales de la veille. Néanmoins pour démontrer l'utilité de la veille au travers de son influence sur le processus de décision, il faut déterminer : 1) si la veille a permis d'influencer la décision ; 2) quelle est la part attribuable à la veille parmi tous les facteurs influençant la décision ; 3) si la décision prise en accord avec les recommandations de la veille a des conséquences positives ou négatives sur la performance de l'entreprise et 4) quelle est la dimension temporelle à prendre en compte.

Au niveau méthodologique, d'autres éléments semblent poser problème et en particulier la définition du périmètre de l'évaluation : s'agit-il de mesurer les produits, les projets ou le processus dans son ensemble (Buchda 2007)? Dans leur étude bibliométrique de la discipline, Calof et Wright (2008, p. 722-723) appellent les chercheurs à se concentrer sur des aspects particuliers de l'activité de veille plutôt que de vouloir étudier et mesurer le processus dans son entier. De plus, Gainor et Bouthillier (2012) relèvent la difficulté de conceptualiser la valeur de la veille en termes d'efficacité, de résultats, de bénéfices, d'*outputs*, de retombées ou d'impact. On peut ajouter à cette liste la question de l'efficacité qui, selon Buchda (2007, p. 28), n'a pas été traitée à ce jour dans la littérature.

Autre point problématique, le choix entre indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ne va pas de soi. Les indicateurs traditionnels, chiffrés, sont souvent jugés inadaptés ou insuffisants pour mesurer l'efficacité de la veille (Lesca, Caron-Fasan 2005, p. 110; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 10; Buchda 2007, p. 31). Cependant les praticiens ressentent la nécessité de pouvoir présenter des chiffres à leurs dirigeants afin de prouver la rentabilité de leur activité et souhaiteraient pouvoir calculer le retour sur investissement (ROI) de la veille.

Enfin, comme le souligne Buchda (2007), Lönnqvist et Pirttimäki (2006) ainsi que Kilmetz et Bridge (1999), la caractéristique éminemment intangible du produit même de la veille – l'information – dont la valeur est difficile à définir et à mesurer, pose problème. Elle dépend de facteurs multiples – pertinence, précision, fiabilité, ponctualité, exhaustivité mais aussi qualité des sources, qualité de l'analyse, de la présentation, etc. – et varie significativement en fonction de l'individu et du contexte (Cohen 2004, p. 116-120).

Outre les difficultés méthodologiques, des problèmes d'ordre opérationnels sont parfois évoqués en particulier la difficulté de connaître l'utilisation que les décideurs font de l'information fournie, d'obtenir un feedback. Cela révèle souvent une certaine déconnexion des activités de veille par rapport aux décideurs (Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 10) et souligne à quel point les facteurs relationnels (communication, crédibilité, confiance, etc.) sont déterminants pour l'utilité perçue de la veille (Cartwright, Boughton, Miller 1995, p. 432; Arnett, Menon, Wilcox 2000, p. 20; Cohen 2004, p. 193). D'autre part, le manque de temps et de connaissance en matière de processus d'évaluation (Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 16), semblent également être des barrières à la pratique de l'évaluation de la performance par les cellules de veille.

Face à ces difficultés, certains préconisent de ne pas chercher à démontrer le ROI de la veille mais de considérer cette activité à la manière d'une police d'assurance (Bondu 2011, p. 4; Fillias, Guilain 2011, p. 11), un instrument de réduction et de management des risques (Heppes, Du Toit 2009) dont on ne cherche pas à démontrer la valeur tant le fait de s'en passer pourraient avoir des conséquences désastreuses. Une autre parade fréquente consiste à justifier la valeur de la veille par des anecdotes ou *success stories* (Cohen 2004, p. 71; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 11; Habhab–Rave 2007).

## 1.2.4 Quoi et comment mesurer ?

Nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, mesurer l'efficacité de la veille c'est mesurer le degré d'atteinte des objectifs, comparer les résultats attendus avec les résultats effectifs. Les éléments à mesurer dépendent donc de la mission attribuée à l'activité de veille. Pour Lesca et Caron (2005, p. 98) : « La mission du système de veille est [...] de soutenir l'activité et les processus clés de l'entreprise, la prise de décision des managers et la réalisation d'une stratégie délibérée ou émergente, dans le but ultime de construire un avantage concurrentiel, de contribuer à la création de valeur et, finalement, de pérenniser l'entreprise. ». Les praticiens de la veille considèrent généralement que l'objectif principal de leur activité est l'aide à la décision (Gainor, Bouthillier 2012). Mais au-delà de l'aide à la décision, les bénéfices attendus de la veille peuvent être multiples. Analyser et synthétiser les développements de la concurrence, expliquer les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel, recommander des actions, anticiper les menaces et les opportunités sont quelques-uns des bénéfices attendus de la veille tels que les rappellent notamment Cohen (2004) et Fuld & Co. (2002). La veille peut également avoir des retombées sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Ainsi, Lesca et Caron-Fasan (2005, p. 110) relèvent que, selon diverses études, «La pratique de la veille contribuerait également à améliorer ; [...] la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation [...] l'implication des employés dans le processus de décision [...] la construction d'une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification ».

Force est de constater que les bénéfices attendus sont éminemment intangibles et représentent donc un défi de taille pour l'établissement d'un instrument de mesure. Plusieurs auteurs se sont pourtant attelés à la tâche, développant des outils plus ou moins sophistiqués que Buchda (2007) propose de classer en trois catégories : les propositions de *Measures of effectiveness* (« *MOE Proposals*»), les approches ROI (« *ROI Approaches* ») et les approches de type *Balanced Scorecard* (« *BSC Related Approaches* »).

### **Le principe des Measures of effectiveness (MOE)**

Cette approche, développée par Herring en 1996 et reprise par lui-même dans ses publications de 1999 et 2007, propose de mesurer l'efficacité d'un service de veille à travers quatre mesures d'efficacité (*measures of effectiveness* ou *MOE*) : les économies de temps (*times savings*), les coûts évités (*cost avoidance*), les économies d'argent (*cost savings*) et l'augmentation des revenus (*revenue enhancement*). Il s'inspire largement pour cela des mesures qui ont été développées dans le domaine des technologies de l'information (encore appelé *office automation* dans les années 1990). Même si ces travaux sont souvent cités dans la littérature (Davison 2001; Blenkhorn, Fleisher 2007; Lönnqvist, Pirttimäki 2006; Gainor, Bouthillier 2012), Buchda regrette qu'une explication plus complète sur la manière de mesurer ces MOE ne soit pas donnée (2007, p. 34). Lönnqvist et Pirttimäki rappellent quant à eux que ces MOE ne résolvent pas le problème de la distinction, par exemple, entre une augmentation des revenus directement liée à l'activité de veille et celle résultant d'une autre action managériale (2006, p. 34).

Malgré ces critiques, il semblerait que ce modèle ait inspiré plusieurs chercheurs qui l'ont soit repris et adapté dans une étude (The Future Group (1997) cité par Davison (2001, p. 28)) soit simplement adapté (Sawka, 2000). Le principe des *MOE* est d'identifier des indicateurs et de mesurer comment ils sont impactés par les activités de veille. Cela peut paraître séduisant,

mais les écueils relevés dans la littérature restent valables et il sera toujours difficile d'effectuer des mesures précises ne tenant compte que des éléments provenant du travail de veille.

### **Le calcul du retour sur investissement (ROI)**

Le calcul du retour sur investissement (*return on investment* ou ROI en anglais) est la mesure phare de la performance en entreprise. C'est ce que soulignent Blenkhorn et Fleisher (2007, p. 13), qui remarquent que l'une des raisons invoquées en faveur de la mesure du ROI est qu'il est déjà utilisé par les autres services de l'entreprise. Traditionnellement, il se calcule en divisant le bénéfice d'un produit, d'un projet ou d'une activité, par son coût de réalisation.

« ROI can only be measured when inputs (expressed in dollars) and outputs (expressed in dollars) are clearly defined. Moreover, the causality between the investment and the outcome must be equally clear. » (Fuld & Company 2002, p. 2). Cette phrase met en exergue la principale difficulté liée au calcul du ROI. En effet, comme le souligne Pirttimäki et Lönnqvist (2006), il est plus facile de mesurer les coûts d'une activité de veille que ses bénéfices. La raison est relativement simple à comprendre, l'*output* de l'activité de veille est de l'« intelligence » autrement dit, de l'information traitée. Or, comme le soulignent Kilmetz et Bridge (1999, p. 5) : « [...] The returns on CI and the value of the information are [...] extraordinarily difficult to measure accurately. ». De plus, la difficulté d'établir un lien clair de cause à effet rend cette mesure peu pertinente dans le domaine qui nous intéresse.

Malgré tout, dans la littérature, le concept de ROI de la veille a été développé dans deux publications par Davison (2001) et Kilmetz et Bridge (1999). Davison (2001) s'inspire du secteur de la publicité pour développer le concept de *Return on competitive intelligence investment* (ROCI) basé sur un modèle de mesure des activités de veille (*CI measurement model* – CIMM, Figure 3) qui catégorise les bénéfices en *tactical outputs* et en *strategic output*, respectivement des bénéfices à court ou à long terme. Cette méthode part de la difficulté plusieurs fois relevée de délimiter les bénéfices des activités de veille dans le cadre d'un calcul de ROI. En faisant la distinction entre le court et le long terme, en prenant pour acquis qu'au contraire des *strategic outputs*, les *tactical outputs* sont mesurables, donc en diminuant la part subjective d'une telle mesure, et en les divisant par les *tactical costs* (qui ne sont malheureusement pas définis), Davison propose la mesure d'un ROCI tactique. En partant du principe que ce ROCI tactique équivaut à son pendant stratégique, il le considère au final comme le ROCI du département de veille dans son entier. Toutefois, ces fameux *tactical outputs* sont un ensemble d'indicateurs mélangeant : mesures de facteurs de risques, d'atteintes d'objectifs, d'augmentation de valeurs et de satisfaction, qui, s'ils sont mesurables, restent extrêmement difficiles à exprimer en valeur monétaire, prérequis indispensable au calcul d'un ROI qui ne peut être que le rapport entre des bénéfices et des coûts dans la même unité de mesure.



## CI Measurement Model (CIMM)

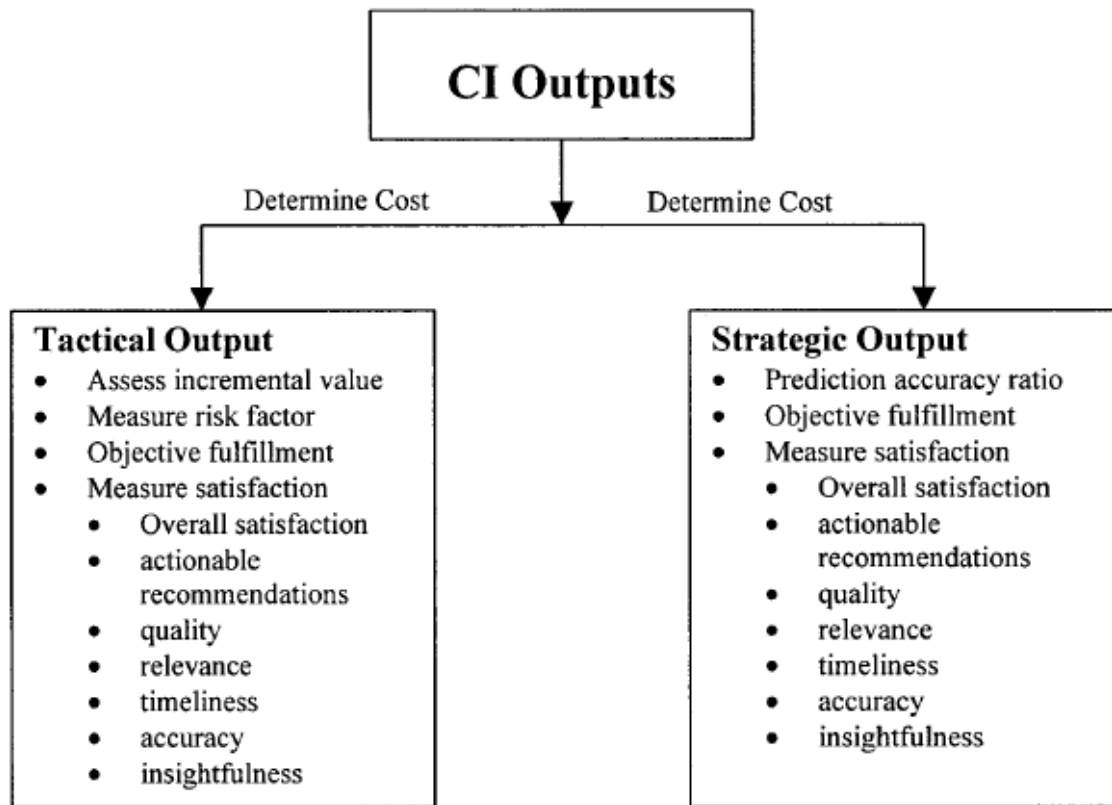


Figure 3 : Le CIMM selon Davison (2001)

Kilmetz et Bridge (1999) adaptent le ROI pour calculer le  $ROI_{CI}$ . Première particularité, ce modèle s'applique à un projet de veille et pas à un service dans son entier. Deuxièmement, il n'a pas pour but de valoriser le succès d'une activité de veille mais de montrer les économies potentielles induites par une telle mise en place. Concrètement, il s'agit de mesurer la différence de gains projetés entre un projet avec et un projet sans veille et de diminuer ces gains du coût de l'activité de veille et de son implémentation. Autrement dit, c'est une estimation a priori du ROI qui permet de convaincre d'inclure la veille dans un projet définit mais pas d'en mesurer son impact réel.

Plusieurs critiques du modèle de calcul du ROI appliqué à une activité telle que la veille sont à relever dans la littérature. Le ROI met en relation les *outputs* et les *inputs* ou les bénéfices et les coûts. Il devrait donc être un indicateur de l'efficacité de la veille. Pourtant Buchda (2007, p. 45) relève que les mesures du ROI proposées par Davison (2001) et Kilmetz et Bridge (1999) sont plutôt des mesures d'efficacité que d'efficience : « *Since ROI, as it is stated in the publications of Davison and Kilmetz & Bridge, relates the outputs of BI to the inputs of BI, one might argue that these measurement approaches evaluate efficiency. This is not the case* ». En effet, des éléments centraux du modèle de ROI de Davison sont plutôt des mesures d'efficacité : atteinte des objectifs, exactitude des prédictions, opportunité dans le temps, qualité de l'information. Sous des apparences objectives et quantitatives, le ROI est en fait une mesure subjective qui, comme le soulignent Fillias et Guilain (2011), résulte avant tout d'un accord entre les parties prenantes. Quant à l'approche de Kilmetz & Bridge (1999), elle relève d'une appréciation a priori de la pertinence de la mise en place d'une veille sur tel ou tel projet.

Ce n'est pas une mesure du retour sur investissement en tant que telle et donc pas une mesure d'efficacité mais bien d'efficacité.

Il est toutefois intéressant de noter que pour ces deux articles, le ROI, quelle que soit sa forme : ROIC (Davison 2001) ou ROI<sub>CI</sub> (Kilmetz, Bridge 1999), n'est applicable qu'à des projets particuliers de veille et pas au service entier.

On l'a vu, certaines propositions de mesure se basent sur une estimation a priori du ROI, la projection de l'impact de la veille reste donc une approximation comme le montre Bondu (2011, p. 3) avec ses propositions de calcul en amont à effectuer. Cette tendance prévisionniste, qui a plus pour but de démontrer aux décideurs qu'une cellule de veille est nécessaire, peut aussi s'exprimer à travers le management du risque en montrant de quelle manière la probabilité de survenance d'un risque diminue avec la veille et ainsi quelle économie est potentiellement réalisée (Kilmetz, Bridge 1999, p. 10). Mais le calcul est encore une fois effectué avec des scénarios fictifs et souvent en omettant de décrire la manière d'isoler la part d'influence réelle des produits de la veille dans les décisions permettant de diminuer tel ou tel risque.

Toujours dans cette même idée, l'applicabilité de la mesure du ROI dans une activité de veille n'a pu être démontrée qu'à posteriori au travers de certaines rares *success stories* relatées dans la littérature. On prendra pour exemple les cas Texas Instrument ou Avnet Inc. (Lavelle 2001). En effet, les situations où l'influence de la veille a clairement été établie et délimitée n'ont pu être anticipées et il serait illusoire de les provoquer à des fins d'étude. Il ne semble donc pas réalisable de mesurer systématiquement le ROI pour l'organisation d'une activité de veille car il n'est pas possible de prévoir à l'avance si un produit de la veille sera le seul déclencheur d'une décision prise par le management.

Pour conclure, on peut se référer à Buchda (2007, p. 48) qui synthétise en 3 problèmes la question du ROI pour la veille :

1. Le produit de la veille est l'information qui est par définition difficile à monétiser ;
2. Le calcul du ROI n'est valable que s'il y a de réelles retombées financières pour l'organisation, or jusqu'à maintenant, il ne s'agit que de modèles prédictifs appliqués théoriquement afin d'aider à la décision ;
3. La mesure de ROI est une réduction de la réalité afin de la rendre intelligible dans une situation de décision. La réalité de la prise de décision est trop complexe pour n'être appréhendée que par une mesure quantitative et, en cela, le calcul de ROI génère donc une perte d'information.

### **Le modèle de la *Balanced Scorecard* (BSC) et autres modèles multidimensionnels d'évaluation de la performance**

Face à l'insuffisance des mesures de performances financières traditionnelles (retour sur investissement, résultat par action, etc.) pour piloter et définir la stratégie des entreprises dans un environnement de plus en plus compétitif, de nombreux auteurs ont développé des systèmes de mesure alternatifs. Parmi eux, le plus célèbre et le plus largement utilisé est le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* créé par Kaplan et Norton en 1992. Le principe de la *Balanced Scorecard* est de décliner la stratégie de l'entreprise selon quatre perspectives : la perspective client, la perspective interne (processus), la perspective d'innovation et d'apprentissage et la perspective financière (Figure 4).

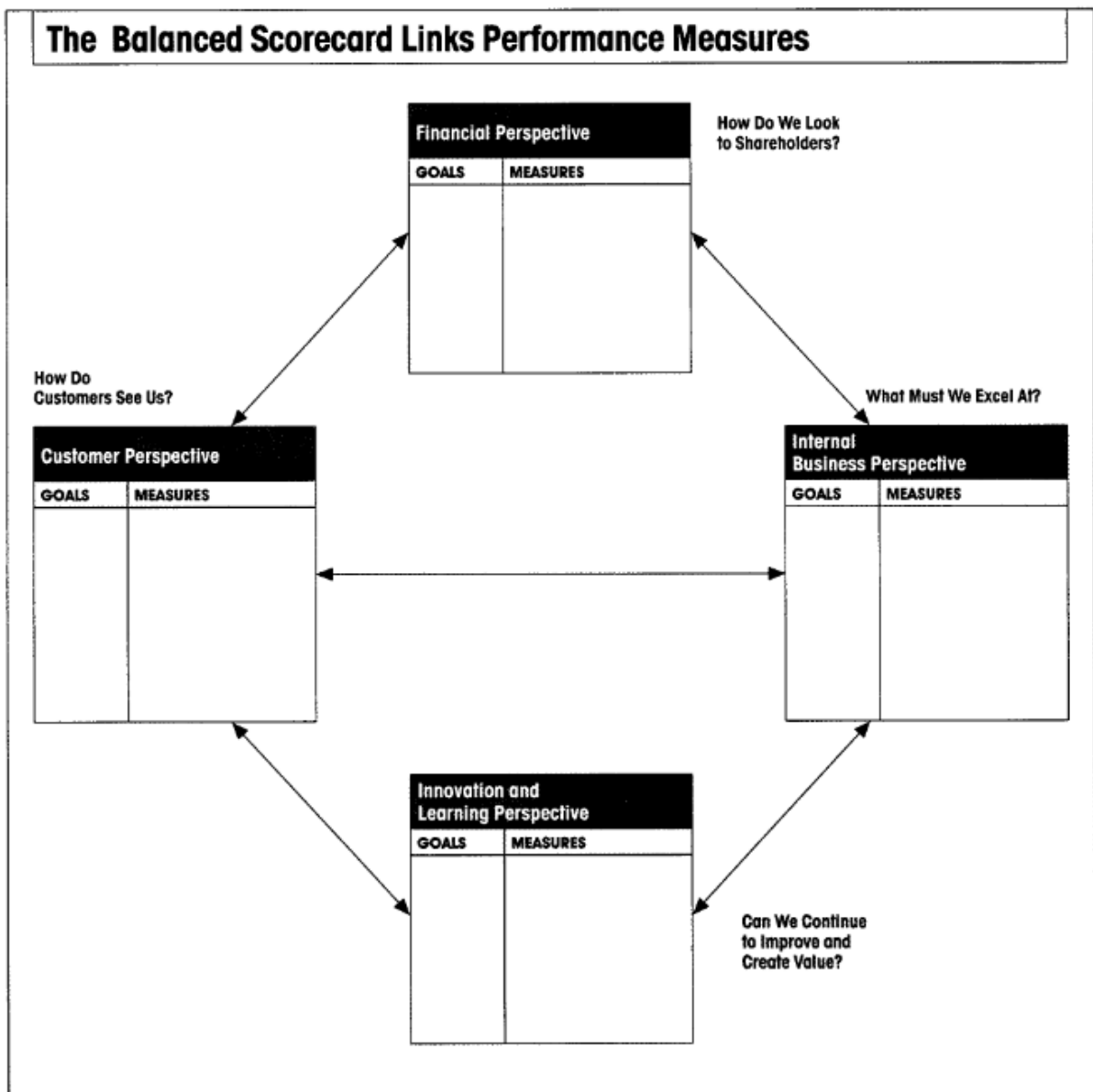


Figure 4 : La *Balanced Scorecard* de Kaplan et Norton (1992)

Pour chacun de ces axes, des objectifs sont fixés et des indicateurs sont définis pour mesurer l'atteinte de ces objectifs (Kaplan, Norton 1992, p. 76). L'aspect financier reste présent dans cette vision multidimensionnelle de la performance puisqu'il ne sert à rien de viser la performance au niveau opérationnel si l'entreprise ne répond pas à sa finalité de générer du profit pour ses actionnaires. Les auteurs relèvent ainsi que « *A failure to convert improved operational performance, as measured in the scorecard, into improved financial performance should send executives back to their drawing boards to rethink the company's strategy or its implementation plans.* ». Ils admettent toutefois que les liens entre performance opérationnelle et financière ne sont pas aisés à établir : « *The challenge is to learn how to make such explicit linkage between operations and finance. Exploring the complex dynamics will likely require simulation and cost modeling.* ».

La *Balanced Scorecard* est un modèle souple qui peut être adapté aux différents contextes organisationnels et présente l'avantage de s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. Ces caractéristiques ont retenu l'attention de plusieurs auteurs qui suggèrent de l'utiliser (Herring 1999; Cohen 2004; Lönnqvist, Pirttimäki 2006; Blenkhorn, Fleisher 2007; Buchda 2007) ou en

font une utilisation concrète pour mesurer l'efficacité et l'impact de la veille dans le cadre d'études de cas (Viscount 2002; Pirttimäki, Lönnqvist, Karjaluoto 2006).

D'autres modèles multidimensionnels de mesure de la performance peuvent être utilisés pour évaluer la veille. Lönnqvist et Pirttimäki (2006) propose une déclinaison du modèle du *Performance Prism* créé par Neely, Adams et Kennerly (2002) qui comprend 4 phases :1) définir les parties prenantes, leurs besoins d'information, leur contribution au processus de veille et leurs critères de satisfaction ; 2) définir une stratégie permettant d'assurer la contribution et la satisfaction des parties prenantes ; 3) définir les processus permettant de mettre en place cette stratégie et établir des critères pour mesurer l'efficacité et l'efficience de ces processus ; 4) déterminer les moyens nécessaires à la mise en place des processus. Les suggestions émises par les deux auteurs finlandais ne sont pas sans rappeler le modèle d'évaluation holistique proposé par Cohen (2004) en particulier dans les considérations faites au niveau des moyens et des processus. Cependant, Cohen fait une distinction plus nette entre la mesure de l'efficacité de la veille – pour laquelle elle développe un outil spécifique sous la forme d'un double questionnaire à remplir par le professionnel de la veille et par l'utilisateur – de la mesure de l'impact de la veille – pour laquelle elle propose d'utiliser une *Balanced Scorecard*.

### **Les autres approches de la mesure de la performance et de l'impact des activités de veille**

Selon nous, la typologie proposée par Buchda (2007) vue précédemment est incomplète puisqu'elle laisse de côté la mesure de la satisfaction (pas catégorisée comme telle par Buchda alors qu'elle l'est par Cohen) et les *success stories* qui sont souvent utilisées pour démontrer l'utilité de la veille dans la littérature professionnelle et par les praticiens (Cohen 2004).

D'autre part, plusieurs études quantitatives citées par Cohen (2004, p. 71-73) et Choo (2001) mettent en évidence une corrélation entre la veille et la performance de l'entreprise – soit, la contribution de l'activité de veille à la performance et au succès de l'entreprise et donc, l'impact de la veille. Ces enquêtes, qui ne portent en général pas uniquement sur la question de la performance, montrent que les entreprises pratiquant la veille ou accordant une importance particulière à la surveillance de leur environnement sont plus rentables que celles qui n'ont pas de système de surveillance formalisé. Si une corrélation statistique a pu être observée, la causalité entre pratique de la veille et performance financière accrue n'a jamais pu être démontrée dans ces études. A titre d'exemple, Bournois et Romani (2000), dans leur recherche menée auprès de 1200 entreprises françaises, procèdent à un test de Chi<sup>2</sup> pour étudier les liens entre les variables "pratique de l'intelligence économique" et "résultats financiers" et observent qu'elles ne sont pas indépendantes. Si ce résultat semble indiquer que la pratique de l'IE conduit à une meilleure performance financière de l'entreprise, les auteurs soulignent que "certains préféreront inverser la proposition et suggérer que le fait de dégager des bénéfices offre le loisir d'investir en intelligence économique" (Bournois, Romani 2000, p. 9), la corrélation statistique ne permettant pas d'établir une relation de causalité.

Enfin, la contribution de Cohen constitue à notre sens un cas à part dans la littérature que nous avons consulté, et ce pour plusieurs raisons :

- elle offre une approche complète et systémique de la question de l'évaluation de l'efficacité de la veille ;

- elle propose un outil de mesure concret, détaillé et directement utilisable ;
- elle suggère d'utiliser une BSC pour l'évaluation de l'impact uniquement ;
- elle a adopté une démarche de recherche combinant recherche quantitative, qualitative et empirique.

Cohen procède à une vaste revue de la littérature pour adapter au domaine de la veille un modèle conceptuel issu du contrôle de gestion et utilisé par Robert Reix pour l'évaluation des systèmes d'information (Figure 5).

### *Le modèle global d'évaluation de l'IES*

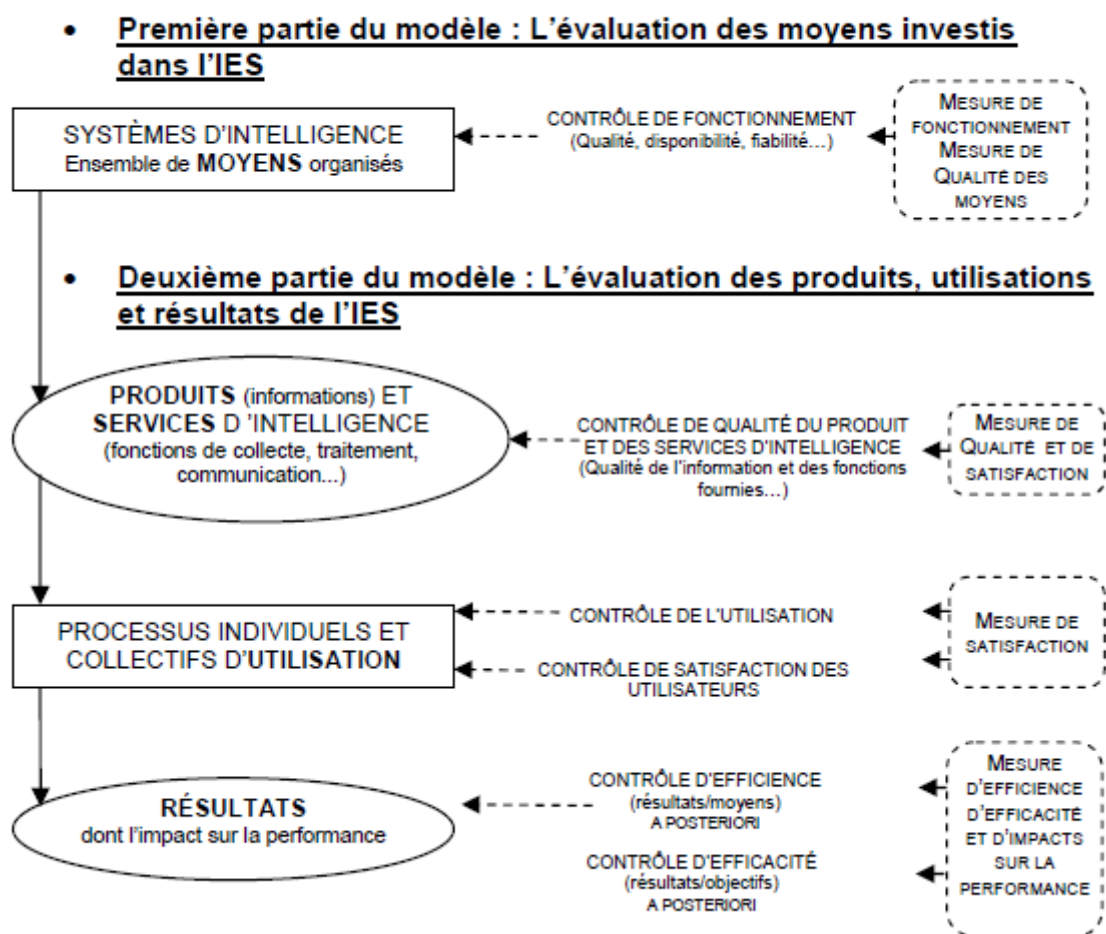


Figure 5 : Modèle d'évaluation de la veille de Cohen (2004, 2007)

A partir de ce modèle, Cohen identifie toute une série d'éléments pouvant exercer une influence sur l'efficacité de la veille. Deux études de cas dans des entreprises et un questionnaire envoyé à des experts de la veille viennent compléter les apports de la littérature. Ces éléments sont ensuite repris et déclinés en une série d'indicateurs regroupés dans deux outils d'évaluation, le premier à destination des responsables de la veille, le second à destination des utilisateurs de la veille. L'évaluation des moyens (organisationnels, humains, financiers, techniques et processuels) fait partie du premier outil alors que les produits, l'utilisation et les résultats sont évalués dans le second. Ces instruments de mesure sont finalement testés auprès de responsables et d'utilisateurs de la veille dans deux entreprises. En complément à ces deux outils, Cohen suggère d'utiliser une *Balanced Scorecard* pour

constituer ce qu'elle nomme le « tableau de bord intelligence-performance » destiné à mesurer l'impact de la veille en alignant ses objectifs sur les objectifs généraux de l'organisation.

### Recommandations issues de la littérature

A l'exception notable de Cohen, les auteurs que nous avons consultés ne donnent pas d'exemples concrets d'instruments de mesure des résultats et de l'impact de la veille. En revanche, plusieurs d'entre eux formulent des conseils pour l'élaboration d'un tel outil. Nous retenons ici les trois principales recommandations émanant de la littérature.

La première découle directement du constat des faiblesses et de l'inadéquation d'une mesure telle que le ROI. Il semble en effet nécessaire d'aborder la mesure de la performance et de l'impact de la veille à l'aide d'outils multidimensionnels, alliant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, objectifs et subjectifs, directs et indirects. Ce principe est largement admis par les auteurs (Simon 1998; Cohen 2004; Herring 1999) et semble avoir fait sa place dans plusieurs organisations qui veulent ainsi mesurer, comme l'appelle Herring (1999, p. 6), leur « *total performance* » incluant donc ces deux aspects. Cohen propose également de lier efficacité, efficience, satisfaction des utilisateurs et mesure de la qualité (Cohen 2004, p. 101) pour mesurer la performance. Une approche similaire est préconisée par Poll et Payne (2006, p. 551) dans leur tentative de mesurer la performance de services comme les bibliothèques. Pour eux, le « *perceived outcome* », soit les résultats perçus relevant de l'évaluation qualitative, doit être comparé aux résultats quantitatifs afin d'être validé.

La deuxième recommandation est de tenir compte des attentes des différentes parties prenantes pour établir un modèle d'évaluation. Simon (1998) préconise d'impliquer les clients et le sponsor de la veille dans l'élaboration de l'outil de mesure afin de s'assurer qu'il répond à leurs attentes. De plus, cela permet de renforcer les liens avec eux : « *Evolving the measures with the sponsor(s) and customers lets them know that their inputs and opinions are valued.* ». De son côté, Herring insiste sur le fait qu'il faut bien comprendre les attentes du management et en tenir compte pour établir son système d'évaluation : « *Begin with management's expectation* » est sa première recommandation (Herring 1999, p. 37). L'approche de Neely, Adams et Kennerley (2002) est plus large et plus englobante. Ils font de la satisfaction des parties prenantes de l'organisation (*stakeholders satisfaction*) – et non simplement des clients ou du management – un des piliers de leur *Performance prism*. En fait, selon eux, la mesure de la performance ne doit pas découler de la stratégie mais des attentes et besoins des parties prenantes (composées des clients, des fournisseurs, des employés, etc.). Bien qu'ils reconnaissent qu'il s'agit surtout d'une précision de forme (la stratégie étant le « chemin » pour atteindre cette satisfaction), il n'en résulte pas moins que cette satisfaction, notion éminemment subjective, est au sommet de cette vision de la performance (Neely, Adams, Kennerley 2002, p. 164-166). Blenkhorn et Fleisher soulignent également l'importance des parties prenantes pour l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance de la veille. Ce système devrait être centré sur les clients (« *customer centered* »), comporter des mesures développées de manière collaborative (« *collaboratively developed measures* ») et obtenir l'adhésion du top management (« *Obtain senior management buy-in and involvement* ») (Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 17).

La troisième recommandation repose sur l'alignement des objectifs de la veille (et donc, de la mesure des résultats) avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Herring relève que pour qu'une veille soit efficace, il faut qu'elle soit en phase avec les objectifs de l'entreprise (« *Align* »

your Competitive Intelligence operations and its output with the company's goals. ») (Herring 1999, p. 34). Blenkhorn et Fleisher préconisent que l'outil d'évaluation de la performance soit lié à la mission de l'organisation, à ses stratégies et à ses actions (« Linked to the organization's mission, strategies, and actions ») (Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 17). Quant à Cohen, elle affirme que « pour pouvoir mesurer un impact tangible de l'activité d'IES sur la performance, il faut aligner les objectifs d'IES sur les objectifs de l'organisation qu'elle est censée servir. » (Cohen 2007, p. 36).

Ces trois recommandations – le mélange de mesures quantitatives et qualitatives, l'implication des différentes parties prenantes et l'alignement stratégique – plaident pour une approche de type BSC, offrant des perspectives multiples pour la mesure de l'efficacité et de l'impact d'une activité de veille. Si la culture de l'entreprise le permet, c'est-à-dire, si elle n'est pas uniquement focalisée sur la réussite financière et les indicateurs directs, tangibles et chiffrés, cette approche devrait être privilégiée.

## 2. Méthodologie de la recherche

### 2.1 Analyse ciblée de la littérature

La revue de la littérature joue un rôle central dans cette étude et fait partie intégrante de la démarche de recherche. En effet, une analyse ciblée des différentes publications permet d'aboutir à un recensement des principales recommandations concernant la mise en place d'un système d'évaluation de la performance et de l'impact de la veille. Ces recommandations, complétées par les données récoltées sur le terrain fournissent les éléments essentiels à l'élaboration du modèle générique de mesure.

### 2.2 Collecte des données

L'évaluation de l'impact de la veille est une question relativement peu abordée de manière empirique dans la littérature. Cela nous incite à adopter pour cette étude une approche exploratoire (Fortin 2010). Il y a néanmoins un consensus pour considérer que cette problématique ne peut pas être résolue par des mesures purement objectives et quantifiables. La valeur attribuée à l'activité de veille et ses retombées sur la performance de l'organisation ont un caractère éminemment subjectif et dépendent en grande partie de la perception des praticiens, des utilisateurs et des dirigeants. Dans ce contexte, il a semblé préférable d'aborder la question sous l'angle de la recherche qualitative. Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès de sept praticiens de la veille dans sept entreprises suisses actives dans des domaines variés. Nous souhaitions également pouvoir interroger des clients des services de veille mais cela n'a été possible que dans une seule entreprise. Dans les autres cas, soit il n'y avait pas de clients à proprement parler (cas de l'entreprise d'ingénierie ou l'information est collectée, traitée et utilisée par les mêmes personnes) ou faute de disponibilité des personnes concernées, en général des cadres dirigeants. Deux protocoles d'entretiens<sup>1</sup> ont été établis, l'un pour le praticien de la veille et l'autre pour le client. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des participants dans le courant du mois de septembre 2013. Au début de l'entretien, nous avons donné des précisions sur le contexte de notre recherche et les avons informés que les données seraient anonymisées et qu'ils pouvaient refuser de répondre à une ou à plusieurs questions. En effet, la veille peut être un thème sensible pour les entreprises et la confidentialité doit être respectée.

D'une durée oscillant entre quarante-cinq minutes et une heure, les entretiens avec les praticiens, après les questions d'ordre général sur l'entreprise en tant que telle, ont abordé trois sujets principaux :

- l'organisation de la veille et le type de prestations fournies ;
- l'évaluation du processus et des produits de la veille ;
- le marketing interne réalisé par le service de veille.

L'entretien avec le client a duré environ trente minutes et a couvert les sujets suivants :

- l'utilisation du service de veille ;
- la perception du rôle et des prestations du service de veille ;
- l'évaluation des prestations fournies par le service de veille.

---

<sup>1</sup> En annexe



Nous étions tous deux présents lors de tous les entretiens avec des rôles différenciés. L'un de nous s'est principalement concentré sur la conduite de l'entretien, posant les questions et assurant la majorité des relances et a pris des notes manuscrites. L'autre a assumé la prise de notes dactylographiées n'intervenant que de temps à autre pour demander un complément d'information. Nous avons ensuite relu l'intégralité des entretiens et complété ou corrigé ce qui devait l'être.

## **2.3 Sélection des participants**

Nous souhaitons interroger des personnes pratiquant la veille au sein d'entreprises suisses de toute taille, actives dans des domaines variés. Afin de rentrer en contact avec ces personnes, nous nous sommes rendus à la 10<sup>e</sup> Journée franco-suisses sur la veille et l'intelligence économique en juin 2013. Nous y avons approché plusieurs participants, dont la plupart nous ont été présentés par Hélène Madinier, professeure HES et conseillère de ce travail, pour échanger sur la thématique de l'évaluation de la veille et leur avons demandé s'ils seraient intéressés à participer à notre recherche. Tous les participants que nous avons identifiés comme pouvant faire partie de notre échantillon ont aimablement accepté de nous recevoir pour un entretien, dont la date et les modalités ont été fixées par courriels en août 2013. Nous les avons également sollicité afin qu'ils nous organisent un entretien avec un de leur client, ce qui n'a pu être possible que dans une seule entreprise.

## **2.4 Analyse des résultats**

Les transcriptions des différents entretiens avec les praticiens ont été regroupées thème par thème dans un tableau afin de pouvoir être analysées de manière transverse. Chaque thème a fait l'objet d'un examen approfondi qui a permis d'en faire ressortir les points de convergences et de divergences entre les différents interlocuteurs. L'entretien du client a été traité de manière autonome, puisqu'il s'agit d'un témoignage unique. Après débat, il a été décidé de l'intégrer aux résultats, même s'il n'est pas possible de le confronter à d'autres points de vue. En effet, ce type de témoignage fait défaut dans la littérature consultée et permet d'apporter le point de vue d'une autre partie prenante du processus de veille.

## **2.5 Elaboration du modèle générique**

En matière d'évaluation de la veille, un consensus existe dans la littérature pour souligner la complexité de cette problématique. En réponse à cet état de fait, nous souhaitons proposer un outil générique permettant aux professionnels de la veille d'évaluer leur activité et de communiquer sur leurs résultats et sur la valeur de leur service. Pour se faire, nous nous appuyons, d'une part, sur les recommandations tirées des publications scientifiques – mélange des types d'indicateurs, implication des différentes parties prenantes et l'alignement des objectifs de la veille sur les objectifs de l'entreprise – et, d'autre part, sur les données collectées sur le terrain.

Pour l'élaboration du modèle en tant que tel, nous nous sommes inspirés de la démarche du référentiel de gouvernance des systèmes d'information COBIT 5 de l'Information Systems Audit and Control Association (IASACA) (Bernard 2012). En effet, certains principes méthodologiques de cet outil, en particulier la cascade des objectifs, nous semblent très pertinents pour notre problématique car ils font échos aux recommandations de la littérature. Ainsi, dans COBIT 5 :

- la prise en compte des besoins des parties prenantes internes et externes est à la base du référentiel ;
- la cascade des objectifs transcrit les besoins des parties prenantes en objectifs de gouvernance puis en objectifs d'entreprise puis en objectifs liés aux technologies de l'information. En adaptant ce principe aux objectifs de la veille, il est aisé de mettre en évidence l'alignement stratégique ;
- les objectifs de l'entreprise sont énoncés de manière génériques et déclinés selon les quatre axes de la *Balanced Scorecard*, outil multidimensionnel de mesure de la performance dont l'application possible au domaine de la veille a été préconisée par de nombreux auteurs (Herring 1999; Cohen 2004; Lönnqvist, Pirttimäki 2006; Blenkhorn, Fleisher 2007; Buchda 2007; Viscount 2002; Pirttimäki, Lönnqvist, Karjaluoto 2006).

### 3. Présentation des résultats

#### 3.1 Les entreprises de l'échantillon

Afin de garantir l'anonymat promis aux participants, nous resterons vagues dans la dénomination des secteurs d'activité des entreprises de notre échantillon. Le présent travail ne nécessitant pas de plus amples précisions, il nous semblait toutefois intéressant de noter qu'il s'agit d'un échantillon très hétérogène que ce soit par les domaines d'activité couverts ou par la taille des organisations.

N'ayant pas trouvé d'équivalent officiel pour la Suisse, la typologie des tailles d'entreprises ci-dessous découle des indications émises en France par l'INSEE<sup>2</sup> en 2008 (Hecquet 2010) :

- PME (Petites et moyennes entreprises) : moins de 250 employés
- ETI (Entreprises de taille intermédiaire) : entre 250 et 5000 employés
- GE : (Grandes entreprises) : plus de 5000 employés

Les secteurs d'activité sont indiqués selon la classification NOGA (Nomenclature générale des activités économiques) de l'Office fédéral de la statistique (2008).

Tableau 1 : Secteurs d'activité de notre échantillon

Code	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité
A	ETI	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (service public) <sup>3</sup>
B	ETI	Industrie pharmaceutique
C	PME	Activité d'ingénierie
D	GE	Industries alimentaires
E	PME	Administration publique
F	ETI	Industrie automobile
G	GE	Fabrication d'instruments d'horlogerie

#### 3.2 L'organisation de la veille au sein des entreprises de l'échantillon

L'organisation des dispositifs de veille est relativement variable dans les différentes entreprises de l'échantillon. Si on se concentre dans un premier temps sur la taille de ces

---

<sup>2</sup> Institut national de la statistique et des études économiques, France.

<sup>3</sup> Par soucis de simplification, nous avons classé les organisations du secteur public comme des entreprises.

unités, elle est globalement corrélée à la taille de l'entreprise concernée. Ainsi, le dispositif de veille de l'entreprise C n'est composé que d'un ETP<sup>4</sup>, alors que les 3 ETI et la PME E ont des cellules composées de 2 à 3 ETP. Enfin les cellules interrogées dans les deux GE sont les mieux loties avec 7 et 8 ETP.

D'un point de vue purement organisationnel, quatre entreprises ont des dispositifs de veille centralisés parmi lesquelles nous retrouvons les deux GE avec donc des missions et une place dans l'organigramme bien définies. Dans les trois autres dispositifs, l'organisation est au contraire décentralisée. Cependant, elles présentent des différences structurelles notables. Ainsi, dans l'entreprise C, la veille n'est pas du tout formalisée, chaque ingénieur faisant la veille nécessaire à son travail mais partageant relativement peu les informations récoltées. Alors que dans les entreprises A et F, cette veille décentralisée repose sur une personne centrale, généralement employée à temps complet, et qui coordonne la récolte d'information effectuée par 10 à 20 personnes expertes dans leur domaine. C'est cette personne qui synthétisera les informations et fera le lien relativement directement avec la direction de l'entreprise. Hiérarchiquement, les coordinateurs des dispositifs décentralisés sont d'ailleurs haut placés, à un ou deux niveaux du CEO.

Parmi les sept entreprises qui constituent l'échantillon, quatre dispositifs de veille sont relativement proches de la direction exécutive de l'entreprise (jusqu'à trois niveaux en dessous). Les autres sont donc plus éloignées du décisionnel, soit parce que l'entreprise est très hiérarchisée, c'est le cas notamment de E, dans la fonction publique, soit parce que la cellule est inexistante dans l'organigramme (entreprise C).

Voici les différents types de veille que nous avons rencontrés au sein des dispositifs interrogés :

- veille stratégique : analyse de tendances futures du secteur et des événements pouvant venir perturber le fonctionnement « normal » de l'entreprise (tendances macros) ;
- veille concurrentielle : surveillance des activités des concurrents de l'entreprise ;
- veille marché : analyse des tendances et des activités sur un marché spécifique, veille sur l'activité des clients ;
- veille image : surveillance de la perception de l'entreprise par les médias et/ou le grand public ;
- veille règlementaire : surveillance des modifications légales, réglementaires ou normatives pouvant influencer le fonctionnement « normal » de l'entreprise ;
- veille technologique : surveillance des découvertes, publications et avancées technologiques pouvant affecter le mode de production ou le fonctionnement « normal » de l'entreprise ;
- veille brevet : surveillance des brevets déposés dans le monde ou sur un marché spécifique et pouvant impacter l'activité.

---

<sup>4</sup> ETP : Equivalent temps plein

Tableau 2 : Activités des dispositifs de veille interrogés

	<b>Organisation de la veille</b>	<b>Nb ETP</b>	<b>Type de veille</b>	<b>Types de livrables</b>	<b>Clients principaux</b>
A	En réseau : 1 coordinateur et 17 contributeurs	2.7	- Veille marché - Veille réglementaire - Veille stratégique	- Bulletins hebdomadaires - Tableau de bord partagé - Demandes spécifiques	- Direction générale - Toute l'entreprise
B	Centralisée : 5 collaborateurs	2.8	- Veille marché - Veille stratégique - Veille concurrentielle	- Alertes e-mail - Réunion trimestrielle - Demandes spécifiques	- Conseil de direction - Chef de services
C	Non formalisée, répartie parmi les ingénieurs	1	- Veille brevet - Veille concurrentielle - Veille marché - Veille réglementaire	- Rapports ponctuels	- Ingénieurs eux-mêmes
D	Centralisée : 8 collaborateurs	8	- Veille concurrentielle	- Transmission d'information brute instantanée - Newsletters hebdomadaires - Rapports trimestriels - Rapports ponctuels	- Direction générale - Subalternes directs de la DG
E	Centralisée : 3 collaborateurs	2.5	- Veille image	- Analyses hebdomadaires - Etudes ponctuelles	- Chef de département - Chef de service
F	En réseau : 1 coordinateur et 20 contributeurs	2.2	- Veille concurrentielle - Veille marché - Veille stratégique	- Rapports annuel et intermédiaires de chaque contributeur - Séances annuels	- Direction
G	Centralisée : 7 personnes	7	- Veille brevet - Veille concurrentielle - Veille marché - Veille stratégique	- Plateforme interne - Recherches à la demande - Rapports à la direction	- Direction - Responsables d'unités - Toute l'entreprise

Toutes les cellules, sauf la C, proposent une analyse de l'information dans leurs produits de veille, la A, la B et la E proposent en plus des recommandations selon les cas. Notons que l'organisation, les livrables et le périmètre de la veille exercée dans les différentes entreprises de l'échantillon varient passablement.

Deux dispositifs ont des activités particulières. Pour l'entreprise D, la cellule de veille n'est mandatée que pour une veille concurrentielle à destination du top management, les autres activités de veille étant laissées aux bureaux régionaux en fonction de leur marché particulier. L'entreprise E, dépendante de l'administration publique, n'a comme seule tâche de capter dans les médias la réputation de l'entité administrative qu'elle dessert.

Les entreprises B, F et G sont des cellules plus « conventionnelles » pour le secteur privé qui couvrent un large spectre d'analyses utiles à la marche stratégique et opérationnelle de leur organisation.

### 3.3 Les interactions clients

On peut relever quatre types d'interaction que l'on retrouve assez systématiquement :

- *push* : contact à travers des newsletters, des rapports de veille ou des séances ;
- *pull* : information disponible sur une plateforme pour ceux qui la cherche ou demandes spécifiques de recherche au service de veille ;
- indirecte : les informations sont "filtrées" par un supérieur hiérarchique ou un coordinateur avant d'atteindre le client final ;
- informelle : possibilité d'entrer en contact direct avec le client final lors de discussions non planifiées.

Dans tous les services, des interactions régulières (même si parfois peu fréquentes) et formalisées sont entretenues. A l'exception des entreprises C et E, les praticiens ont généralement un réel souci de se montrer, d'être visible en permanence. Dans la cellule de l'entreprise B, il y a une interaction particulière qui se met en place avec certains clients plus demandeurs et plus reconnaissants. De manière plus globale, la subjectivité dans l'interaction avec le client intervient plus facilement dans les entreprises où l'échange informel est important.

Il a été particulièrement compliqué d'obtenir des entretiens avec des clients pour les raisons évoquées plus haut. Nous n'avons donc malheureusement pu interviewer qu'un seul client de la veille durant notre travail. Il s'agissait du responsable des alliances commerciales de l'entreprise B. Toutefois ses remarques sont précieuses et viennent amener des éléments remarquables. Il s'agit d'un utilisateur fréquent des services de la cellule de veille et donc d'une personne convaincue de son importance. Il la juge essentielle à son activité. Venant de l'univers des *start-up*, il fait d'ailleurs remarquer que c'est un manque dans ces petites structures.

L'utilisation du service qu'il fait du service prend surtout la forme de demandes ponctuelles sur un sujet particulier à son domaine d'activité. Pour lui, la demande ad hoc est le produit indispensable d'une cellule de veille. Il considère ainsi la veille récurrente comme étant *nice-to-have* mais pas obligatoire. Les recherches ponctuelles que ce client demande sont fondamentales pour les négociations qu'il doit mener, il ne pourrait pas s'en passer. Il doit donc pouvoir compter sur une information fiable, factuelle, neutre et disponible dans les délais demandés. Ainsi, les informations transmises pour répondre à ses demandes ne doivent pas être orientées pour correspondre à sa manière de voir les choses, elles doivent vraiment être le plus impartiales possible. Tels sont d'ailleurs, pour lui, les critères d'efficacité d'une cellule de veille sont l'impartialité et la ponctualité des informations. Il estime que la cellule de son

entreprise fournit de telles informations et c'est pour ces raisons qu'il accorde une confiance très élevée à ce service dont il est persuadé des qualités.

Ce client fait des *feedbacks* ponctuels, lorsque cela le concerne directement, pour les informations issues de la veille récurrente ; il donne alors un *feedback* sur la pertinence de l'information transmise. Par contre, pour les demandes d'informations ponctuelles, dont il fait régulièrement usage, il fournit un *feedback* en continu. Le suivi est beaucoup plus important dans ce genre de cas. Généralement après une séance introductive, un point de situation est effectué toutes les deux semaines pour éventuellement réorienter les recherches et les demandes.

### 3.4 Les objectifs de la veille

Les objectifs assignés à la veille peuvent être multiples (B, C, E, F, G) ou uniques (A, D). Les objectifs généraux peuvent être regroupés dans les 3 catégories suivantes :

- Aide à la décision
- Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs
- Anticipation des menaces et des opportunités

Le premier objectif est propre à la veille stratégique et se retrouve dans les entreprises A et B. Le second concerne la veille concurrentielle, la veille réglementaire et la veille image pratiquées dans les entreprises C, D, E et G. Le troisième objectif recouvre les dimensions protectrices et anticipatives de la veille : sécuriser le marché actuel (anticiper les menaces), développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, innover (anticiper les opportunités). Les entreprises B, C, F et G ont de telles attentes par rapport à la veille.

Tableau 3 : Les objectifs de la veille dans les entreprises interrogées

Objectifs de la veille	Entreprises
Aide à la décision	A, B
Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs Par rapport aux concurrents Par rapport à l'image Par rapport à l'environnement réglementaire	D, G E C
Anticipation des menaces et des opportunités Sécuriser le marché actuel Détecter de nouveaux marchés Développer des nouveaux produits, innover	B F F, C, G

### 3.5 L'évaluation de la veille et les types d'indicateurs utilisés

Les entreprises mesurent-elles le degré d'atteinte des objectifs de la veille tels qu'énoncés par les praticiens au point précédent ? Pour les sept entreprises analysées, la réponse est non, ou du moins pas de manière formalisée. Selon A, B, et E, la valeur de la veille doit être évidente pour les décideurs, elle doit aller de soi. Une demande d'évaluation ou d'indicateurs serait

perçue comme une menace pour B. A pense que le maintien du service dans l'organigramme est le seul véritable indicateur possible. Si le budget est renouvelé voire augmenté c'est que le service a de la valeur.

De fait, la plupart des praticiens se contentent des retours informels des utilisateurs pour juger de la performance et de l'impact de leur service (A, B, E, G). Néanmoins, B reconnaît que ce retour est aisé dans des entreprises de taille relativement restreinte mais qu'il est sans doute plus difficile dans une grande entreprise. Dans ce dernier cas, il pense que des indicateurs plus formels pourraient avoir leur utilité. L'examen occasionnel des décisions prises par la direction livre également des indications à A et B quant à la pertinence de la veille et de ses recommandations.

Certaines entreprises procèdent tout de même à des mesures formelles de la veille (C, D, F et G). Il s'agit cependant uniquement d'indicateurs de l'activité de la veille, de type mesures de l'*output* : nombre de normes mises à jour (C), nombre de brevets évalués (C), nombre de rapports produits (C et F), nombre de séances de présentation (F). Les grandes entreprises disposant d'une plateforme de veille (D et G) procèdent également à ce type de mesures en relevant des indicateurs statistiques : nombre de visiteurs uniques, nombre de documents lus, nombres d'alertes, etc.

En revanche, aucune entreprise ne procède à des enquêtes de satisfaction que ce soit de manière ponctuelle ou récurrente. Le praticien de l'entreprise A juge de telles enquêtes inutiles, car de bons résultats ne garantissent en rien le maintien du budget ou du service.

Tableau 4 : Objectifs et types de mesures des dispositifs de veille

	<b>Objectifs du dispositif de veille</b>	<b>Types de mesures effectuées</b>
A	Aide à la décision	Retours informels
B	Aide à la décision Anticipation des menaces et des opportunités	Retours informels
C	Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs Anticipation des menaces et des opportunités	Mesures de l' <i>output</i>
D	Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs	Mesures de l' <i>output</i>
E	Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs	Retours informels
F	Anticipation des menaces et des opportunités	Mesures de l' <i>output</i>
G	Satisfaction des besoins d'information des utilisateurs Anticipation des menaces et des opportunités	Retours informels Mesures de l' <i>output</i>



### 3.6 Les obstacles à l'évaluation de la veille

Certains praticiens souhaiteraient pouvoir rendre compte de la valeur de l'activité de veille mais se trouvent confrontés à différents types d'obstacles. Le praticien de C admet qu'il ne connaît pas de méthode qui lui permettrait d'évaluer la veille et relève que le manque général de capitalisation de l'information dans son entreprise rendrait la tâche difficile. Dans l'entreprise D, le professionnel souligne la difficulté d'obtenir du *feedback* (rappelons que la veille exercée par sa cellule s'adresse aux *top managers* de l'entreprise). Il relève également qu'il n'est pas aisé de mesurer l'aspect qualitatif de l'activité de veille. Le praticien de l'entreprise F pense également que des mesures de type qualitatives seraient utiles car, en matière de veille tout particulièrement, la quantité n'est pas égale à la qualité. Il souligne également la difficulté d'établir un lien de cause à effet entre la veille à caractère avant tout défensif pratiqué par son service et un gain en termes de part de marché par exemple. De même il est difficile de savoir quelle part attribuer à la veille dans une prise de décision. Il estime qu'un système de mesure basé sur un cycle annuel serait inadéquat, car trop ancré dans le court terme, mais qu'un modèle basé sur un cycle stratégique de 5 ans pourrait être pertinent. Enfin, il voit un risque dans le fait de mesurer l'activité de veille et pense que dans les cas où les résultats ne seraient pas favorables au service, la mesure pourrait « tuer le service ».

Bien qu'il ne pratique pas d'évaluation formelle au-delà de quelques mesures directes et quantitatives, le praticien de l'entreprise G estime quant à lui qu'il ne serait pas si difficile de démontrer la valeur de la veille. Selon lui, tout dépend du degré de précision recherché. A un degré raisonnable, il estime qu'il serait notamment possible de mesurer les retombées de la veille en termes d'avance technologique sur les concurrents par exemple.

### 3.7 Le marketing interne de la veille

Rendre l'activité de veille visible, la faire connaître au sein de l'entreprise est jugé très important par cinq des praticiens interrogés (entreprises A, B, D, F et G). Cela se fait plutôt de manière ciblée, lors de réunions avec la direction, lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs susceptibles d'être des clients importants mais aussi lors de rencontres plus informelles. Le praticien de l'entreprise A estime que l'activité de marketing interne l'occupe à raison de 10% de son temps de travail. L'importance du relationnel, du réseau et des liens interpersonnels est soulignée par plusieurs praticiens. Les stratégies promotionnelles tout azimut ne semblent cependant pas appropriées pour les activités de veille. Les praticiens des entreprises B et G estiment qu'à trop se mettre en avant et faire valoir ses réussites (par exemple sous la forme de *success stories*), il y a des risques de créer des jalousies au sein d'autres services. Par ailleurs, une communication interne trop globale risque d'augmenter le volume des demandes et de générer des attentes très élevées auquel le service de veille ne pourra pas forcément répondre de manière satisfaisante.

Dans les deux cas restants (C et E), il n'y a pas de marketing interne formalisé pour l'activité de veille, soit que l'équipe ne cherche pas à développer son activité en dehors du périmètre déjà défini (E), soit parce que l'activité de veille est perçue par la direction comme allant de soit – « un ingénieur intelligent fait ça » – et ne nécessitent pas de formalisation ou d'accompagnement spécifique (C).

## 4. Discussion des résultats

### 4.1 L'utilité de l'évaluation de la veille en question

Faut-il vraiment mesurer les activités de veille ? Les entretiens que nous avons menés auprès des praticiens montrent qu'il existe une certaine ambiguïté autour de la question de la pertinence de l'évaluation de la veille. Pour trois des sept praticiens interrogés, la valeur de leur activité doit relever de l'évidence aux yeux des dirigeants. On retrouve dans cette place prépondérante accordée à l'avis des dirigeants, l'importance de l'utilité perçue de la veille (Cartwright, Boughton, Miller 1995, p. 432; Arnett, Menon, Wilcox 2000, p. 20; Cohen 2004, p. 193). Cette utilité perçue peut être influencée par des facteurs relationnels (confiance accordée au praticien de la veille, intensité des échanges, etc.) mais également par d'autres facteurs comme par exemple les expériences passées. Il serait intéressant d'approfondir ce sujet et de déterminer de manière plus fine les variables influençant l'utilité perçue de la veille. Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons surtout l'importance qu'il faut accorder à l'avis des dirigeants ce qui confirme la nécessité d'inclure les différentes parties prenantes – et en particuliers les managers (Herring 1999, p. 37) – dans l'élaboration de l'outil d'évaluation.

Une autre façon de mettre l'accent sur le caractère « évident » de la valeur de la veille est de la présenter comme un instrument de gestion des risques. Pour cette raison, la veille est perçue par l'une des personnes interrogées comme essentielle au pilotage de l'entreprise et à la prise de décision stratégique. Citant un expert français du domaine, il soutient qu'une entreprise qui décide de se passer de la veille prend un risque similaire à celui qu'un marin prendrait s'il décidait de sortir en mer sans connaître la météo. La veille est ainsi présentée comme un outil indispensable pour abaisser le risque en réduisant l'incertitude lors de la prise de décision. Ce discours fait écho à celui de Bondu (2011) qui propose de considérer la veille comme une police d'assurance. Une telle attitude peut se justifier tant que les dirigeants en place sont intimement persuadés de l'utilité du dispositif de veille. En revanche, rien ne garantit qu'en cas de changement au niveau de la direction, les nouvelles personnes en poste présentent les mêmes dispositions bienveillantes à l'égard la veille. Le praticien de l'entreprise B reconnaît d'ailleurs que lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant, il a dû expliquer et démontrer la plus-value de son service, ce qu'il a ressenti comme un signal d'alarme. Il n'a pas pour autant jugé nécessaire de mettre en place un système de mesure de la performance ou de l'impact, mais il a pris des mesures pour renforcer la visibilité du service et les échanges avec ce manager. Il juge que ces mesures sont suffisantes pour une entreprise de taille relativement réduite comme la sienne. Toutefois, il reconnaît que dans une entreprise plus grande, où les contacts avec les dirigeants sont moins fréquents voire inexistant, un système de mesure formel pourrait avoir sa raison d'être. Le lien entre la taille de l'entreprise et la nécessité de disposer ou non d'indicateurs pour mesurer l'activité de veille n'est pas traité dans la littérature. La question soulevée par les praticiens interrogés mériterait d'être explorée plus en détail. Mais s'agit-il réellement d'une question de taille de l'entreprise ou est-ce plutôt un problème de culture d'entreprise ? La littérature relève que les entreprises françaises, par exemple, sont moins nombreuses à disposer de systèmes d'évaluation formalisés que les entreprises étrangères présentent sur le territoire français : « Les entreprises dont la maison mère est française ne sont que 8.1% à disposer d'un dispositif de pilotage » (Bournois, Romani 2000, p. 138).

L'attitude du praticien de l'entreprise B face à la problématique de l'évaluation est révélatrice. En effet, malgré le scepticisme affiché par certains, tous les professionnels de la veille interrogés ont manifesté un grand intérêt pour la présente recherche. Ils reconnaissent plus ou moins implicitement qu'une méthode de mesure formelle de la veille pourrait contribuer à une meilleure reconnaissance de leur activité. Ce constat rejoint celui de plusieurs auteurs (Herring 1999, p. 8; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 13; Cohen 2004, p. 79; Lönnqvist, Pirttimäki 2006, p. 33; Habhab–Rave 2007) qui préconisent justement d'établir une méthode d'évaluation pour démontrer l'utilité et la valeur de la veille. Mais le problème que relève le praticien de l'entreprise C – et que constate également Blenkhorn et Fleisher (2007, p. 16) – est que les professionnels de la veille ne savent souvent pas comment s'y prendre pour évaluer leur activité. En proposant une méthodologie et un outil générique d'évaluation de la veille, ce travail cherche précisément à combler ce manque.

La mise en valeur de l'activité de veille n'est pas le seul bénéfice que les professionnels peuvent espérer tirer d'une démarche d'évaluation formalisée. En effet, de nombreux auteurs suggèrent qu'une telle démarche permettrait également de réviser ses processus, d'affiner ses livrables et de mieux servir ses clients (Herring 1999, p. 9; Blenkhorn, Fleisher 2007, p. 7; Buchda 2007, p. 30; Cohen 2004, p. 79; Lönnqvist, Pirttimäki 2006, p. 33; Simon 1998, p. 48). Curieusement, aucun des praticiens interrogés ne perçoit dans la collecte de mesures une opportunité d'améliorer ses prestations, de rendre le processus de veille plus efficace et efficient. Dans la plupart des entreprises interrogées, les échanges informels tiennent lieu de baromètre et peuvent conduire à des modifications mineures des pratiques (moins de livrables, rapports plus synthétiques, etc.).

## 4.2 Les craintes soulevées par l'évaluation

Au-delà de la remise en question de son utilité, l'évaluation de la veille fait peur à certains praticiens. Ils craignent que les indicateurs ne leur soient pas favorables et qu'ils puissent être utilisés contre eux, conduisant à une diminution du budget ou à une réduction du personnel du service. Un tel cas est d'ailleurs relevé par Herring (1999). Au cours de ses entretiens avec dix-huit managers, clients de la veille, il remarque que le dispositif de veille est parfois évalué a posteriori et que dans un cas cette évaluation a conduit à une diminution importante du service : « Furthermore, it appears that on more than one occasion CI projects or even programs may have been evaluated after the fact, and in one case, their “afterthought” evaluation had been used as justification for significantly reducing the company’s CI program. » (Herring, 1999, p. 27). La situation décrite par Herring est significative puisqu'elle se déroule de manière rétroactive et, on peut le supposer, à l'insu du service de veille. Ne pas disposer d'indicateurs, c'est prendre le risque de s'en faire imposer sans pouvoir participer à leur élaboration. Dans ce sens, un service de veille a tout intérêt à prendre les devants et à mettre en place un certain nombre de mesures formelles qui rendent compte de son activité en mettant en valeur les points forts du service.

## 4.3 Pratiques et points de vue sur l'évaluation

Parmi les entreprises de notre échantillon, quatre pratiquent des mesures de l'activité de type mesures d'*output* (nombre de rapports, de séances, indicateurs statistiques livrés par la plateforme de veille). Les trois autres se contentent de retours informels de la part des utilisateurs. Le fait que ces entreprises ne disposent pas d'un système formalisé d'évaluation de leur activité et de leurs prestations n'est pas vraiment une surprise. En effet, plusieurs

auteurs d'études précédentes ont fait le même constat. Pirttimaki et al (2006), se référant à une étude de 2004 de Marin et Poulter, notent que peu d'entreprises ont mis en place de tels dispositifs : « only a few organisations have any mechanisms in place to measure the value of CI » (Pirttimaki et al, 2006, p. 84). Gainor et Bouthillier constate également que les résultats des études sur les pratiques des professionnels ont démontré que peu d'entreprises, voire aucune, procèdent à des évaluations formelles des processus, des produits et des résultats de la veille : « The results of CI practitioner surveys have indicated that organizations tend to do little, if any, formal measurement of CI processes, products, or outcomes » (Gainor, Bouthillier 2012, p.384).

Bien qu'ils ne disposent pas d'outils élaborés et formalisés pour évaluer leur activité, certains professionnels que nous avons interrogés ont néanmoins des idées sur le type d'indicateurs qui pourraient être utilisés. Plusieurs praticiens soulignent la nécessité de mesurer aussi bien les aspects quantitatifs que les aspects qualitatifs de la veille ce qui confirme l'avis de différents auteurs (Simon 1998; Cohen 2004; Herring 1999). Cependant, aucun n'a recours à des mesures formelles de satisfaction par rapport aux prestations de veille. Les retours informels que reçoivent quatre des sept praticiens interrogés sont bien une forme de mesure de satisfaction mais ils ne sont pas consignés et ne peuvent donc pas être analysés d'une manière globale. Le professionnel de l'entreprise F est le seul à avoir abordé le sujet de la fréquence à laquelle la performance et l'impact de la veille pourraient être évalués. Selon lui, une fréquence annuelle ne serait pas adaptée et l'évaluation devrait plutôt se faire sur la base d'un cycle stratégique. Cette remarque est importante et doit être intégrée à la réflexion sur l'élaboration et l'usage d'un outil de mesure.

## 5. Proposition d'un modèle générique d'évaluation de la veille

### 5.1 Démarche d'élaboration du modèle générique

L'outil générique que nous développons ici permet de répondre aux trois recommandations principales de la littérature – mélange de mesures quantitatives et qualitatives, implication des différentes parties prenantes et alignement stratégique. Nous avons choisi de nous inspirer de la méthodologie du référentiel de management des systèmes d'information COBIT 5 de l'IASCA (Bernard 2012) qui elle-même s'appuie sur le modèle de la *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton 1992). COBIT 5 nous fournit un cadre méthodologique qui permet d'explicitier les différentes étapes de l'élaboration de l'outil d'évaluation : prise en compte, en amont, des besoins des parties prenantes, matrice d'alignement des préoccupations des parties prenantes avec les objectifs, matrice d'alignement des objectifs de l'entreprise et des objectifs de la veille. Nous reprenons ces principes et les adaptons au domaine de la veille.

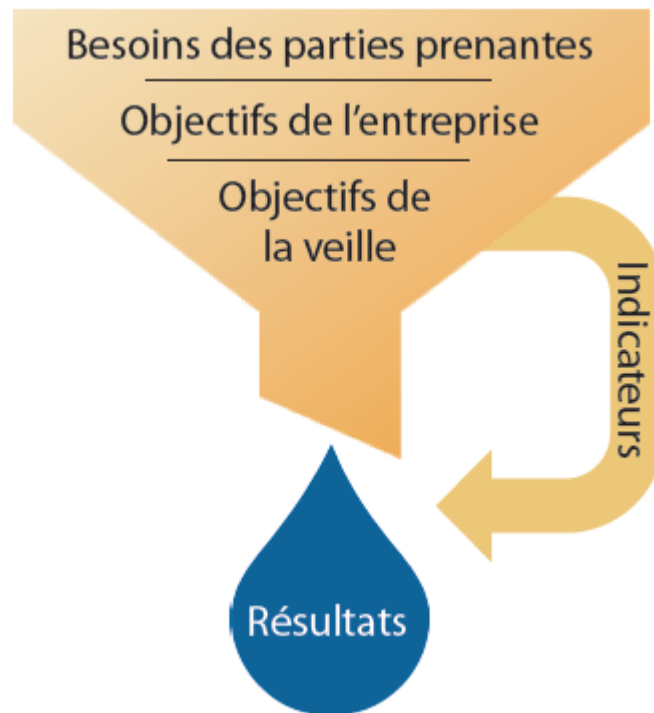


Figure 6 : Cascade des objectifs réinterprétée pour la veille

Si le référentiel de l'IASCA cadre la démarche d'élaboration de l'outil, le contenu quant à lui découle de la littérature et des entretiens que nous avons menés sur le terrain. Au vu du nombre restreint de données empiriques dans les publications précédentes et de la taille modeste de notre échantillon, le modèle que nous développons ne saurait être considéré comme définitif. Il manque en particulier des données relatives aux besoins des parties prenantes internes : que peuvent bien attendre les clients, les dirigeants d'un service de veille ? Et les autres collaborateurs de l'entreprise ? Par analogie avec ce qui se fait dans le monde du logiciel et des applications web, nous considérons donc le modèle proposé comme une version bêta. Pour le faire évoluer et l'affiner, il faudrait le tester dans plusieurs entreprises.

Soulignons toutefois quel que soit son stade de développement, un tel outil reste générique et devra impérativement être adapté à chaque cas d'utilisation particulier.

## 5.2 Définition des besoins des parties prenantes

Les besoins des parties prenantes sont le point de départ de notre méthodologie. Mais s'agit-il des parties prenantes internes ou externes ? Dans le cas de la veille, activité de support interne à l'entreprise, il semble logique de répondre aux attentes des parties prenantes internes. Pourtant, les objectifs de la veille peuvent également, de manière indirecte, correspondre aux préoccupations des parties prenantes externes. Dans une entreprise d'électroménager par exemple, une préoccupation d'un client peut être d'obtenir rapidement une solution relative à un problème de fonctionnement de son appareil. Le service de veille, en améliorant la communication entre les différents niveaux hiérarchiques (Lesca, Caron-Fasan 2005, p. 110) et en favorisant les synergies dans les opérations (Cohen 2004, p. 115), peut permettre d'apporter une réponse plus rapide et plus complète au client. Il ne faut donc pas limiter la portée de la veille aux seuls collaborateurs de l'entreprise mais l'étendre à l'ensemble des parties prenantes.

La question des besoins des parties prenantes en matière de veille est abordée dans la littérature et les données que nous avons récoltées sur le terrain sont clairement insuffisantes pour prétendre couvrir l'ensemble des possibilités. Il est néanmoins possible de définir les attentes des parties prenantes en matière de veille en les déduisant des résultats attendus tels qu'ils peuvent être exprimés dans plusieurs publications. Ainsi, Cohen (2004, p. 115) nous fournit quelques exemples de retombées attendues, que nous reformulons en termes de préoccupation des parties prenantes (Tableau 5).

Tableau 5 : Déclinaison des exemples de retombées de la veille selon Cohen en préoccupation des parties prenantes

<b>Exemples de retombées (Cohen 2004)</b>	<b>Préoccupation des parties prenantes</b>
Meilleure réactivité	Comment être plus réactif ?
Meilleure gestion de crises	Comment peut-on mieux gérer les situations de crise ?
Meilleure capacité d'adaptation	Comment puis-je m'adapter aux changements rapides de l'environnement ?
Meilleure compréhension des plans et intention des concurrents	Où en sont mes concurrents par rapport à un nouveau produit ?
Meilleure connaissance des marchés	Ma connaissance du marché est-elle suffisante ?
Meilleure connaissance des technologies	Quelles sont les technologies qui auront une influence sur mon activité ?

Meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	Quelles sont les nouvelles technologies que sont en train de développer mes concurrents ?
Meilleure connaissance des lois et règlement	Quelles nouvelles lois et nouveaux règlements vont influencer mon activité ?
Meilleure communication	Comment améliorer la communication en interne ?
Meilleures choix stratégiques	Est-ce que cette décision est la bonne option stratégique?

En procédant de manière similaire avec d'autres retombées suggérées dans la littérature (Lesca, Caron-Fasan 2005, p. 110), nous pouvons ajouter à cette liste :

- Comment puis-je améliorer l'implication des employés dans le processus de décision ?
- Comment peut-on construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification ?

L'entretien que nous avons eu avec un client de la veille nous permet d'ajouter encore :

- Puis-je avoir confiance en ce partenaire ?
- Est-ce que je dispose d'informations fiables ?
- Obtiendrais-je la bonne information dans les délais qui me conviennent ?

Les éléments ci-dessus ne sont que des propositions génériques, basées sur un nombre restreint de données théoriques et empiriques. Il serait souhaitable de les compléter par de nouvelles recherches.

### **5.3 Définition des objectifs de la veille selon les quatre axes du *Balanced Scorecard***

Les objectifs que nous proposons ci-dessous (Tableau 6) sont essentiellement tirés des travaux de Cohen (2004), de Lesca et Caron-Fasan (2005) et des entretiens que nous avons menés. Conformément à nos deux modèles, la *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton 1992) et le référentiel COBIT 5 de l'IASCA (Bernard 2012), nous classons ces objectifs selon quatre perspectives :

- Finances : Comment les actionnaires nous perçoivent-ils ? Qu'est-ce que l'entreprise apporte aux actionnaires ?
- Clients : Comment les clients nous perçoivent-ils ? Qu'est-ce qu'ils attendent de nous ?
- Processus internes : Ou doit-on exceller ? Comment les processus internes, les décisions et les actions permettent de satisfaire au mieux les besoins des clients ?
- Innovation et apprentissage : Peut-on continuer à s'améliorer et à créer de la valeur ? Quelle est notre capacité d'innovation, d'apprentissage et d'amélioration continue ?

Tableau 6 : Objectifs de la veille selon les axes de la *Balanced Scorecard*

	<b>Objectifs de la veille</b>	<b>Axes de la <i>Balanced Scorecard</i></b>
1	Anticiper les menaces	Finances
2	Evaluer la réputation de l'organisation	
3	Capter les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel	
4	Favoriser le développement de nouveaux produits	Clients
5	Capter les attentes du marché / des clients	
6	Faciliter le processus de décision	Processus internes
7	Fournir une meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	
8	Favoriser la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation	
9	Améliorer l'implication des employés dans le processus de décision	
10	Construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification	
11	Anticiper les changements réglementaires et normatifs	Innovation et apprentissage
12	Anticiper les opportunités	
13	Favoriser l'innovation	
14	Anticiper les avancées technologiques	
15	Fournir une meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance	



## 5.4 Alignement des objectifs de la veille sur les besoins des parties prenantes

A l'aide d'une matrice croisant les objectifs de la veille et les besoins des parties prenantes, il est possible de démontrer l'alignement des premiers sur les seconds. Ce type de matrice est directement inspiré du référentiel COBIT 5.

Tableau 7 : Alignement des objectifs de la veille sur les besoins des parties prenantes

	Objectifs de la veille														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Préoccupations des parties prenantes</b>	Anticiper les menaces	Evaluer la réputation de l'organisation	Capter les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel	Favoriser le développement de nouveaux produits	Capter les attentes du marché / des clients	Faciliter le processus de décision	Fournir une meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	Favoriser la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation	Améliorer l'implication des employés dans le processus de décision	Construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification	Anticiper les changements réglementaires et normatifs	Anticiper les opportunités	Favoriser l'innovation	Anticiper les avancées technologiques	Fournir une meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance
	Finances			Clients		Processus internes					Innovation et apprentissage				
Comment être plus réactif ?	X				X						X	X		X	
Comment peut-on mieux gérer les situations de crise ?	X	X													X
Comment puis-je m'adapter aux changements rapides de l'environnement ?	X		X		X						X	X	X	X	
Où en sont mes concurrents par rapport à un nouveau produit ?	X		X											X	X
Ma connaissance du marché est-elle suffisante ?			X		X									X	X
Quelles sont les technologies qui auront une influence sur mon activité ?	X			X			X					X	X	X	
Quelles sont les nouvelles technologies que sont en train de développer mes concurrents ?	X		X											X	

Quelles nouvelles lois et nouveaux règlements vont influencer mon activité ?	X										X	X			
Comment améliorer la communication en interne ?							X	X	X						X
Est-ce que cette décision est la bonne option stratégique?						X									
Comment puis-je améliorer l'implication des employés dans le processus de décision ?							X	X	X						
Comment peut-on construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification ?							X	X	X						
Puis-je avoir confiance en ce partenaire ?															X
Est-ce que je dispose d'informations fiables ?															X
Obtiendrais-je la bonne information dans les délais qui me conviennent ?	X		X		X		X				X	X		X	

## 5.5 Définition des objectifs de l'entreprise

Pour cette version bêta du modèle que nous proposons, nous avons repris, traduits et reformulé, les objectifs génériques de l'entreprise formulés dans COBIT 5 (Bernard 2012). Ces objectifs (Tableau 8) nous semblent néanmoins être orientés dans une perspective correspondant aux préoccupations des technologies de l'information (en particulier les objectifs 1, 2, 7 et 15). Une recherche plus approfondie dans la littérature en gestion des entreprises devrait permettre d'affiner ces propositions.

Tableau 8 : Objectifs COBIT 5 de l'entreprise selon les axes de la *Balanced Scorecard*

	<b>Objectifs de l'entreprise selon COBIT 5</b>	<b>Axes de la <i>Balanced Scorecard</i></b>
1	Garantir la conformité légale et réglementaire	Finances
2	Gérer des risques (protéger les actifs)	
3	Disposer d'une gamme de produits et de services concurrentiels	
4	Faire des investissements dégagant de la valeur pour les parties prenantes	
5	Assurer une transparence financière	
6	Cultiver le service orienté client	Clients
7	Assurer disponibilité et continuité des services de l'entreprise	
8	Réagir aux changements de l'environnement	
9	Prendre des décisions stratégiques s'appuyant sur l'information	
10	Optimiser les coûts de prestation de service	
11	Optimiser les processus d'affaire	Processus internes
12	Optimiser les coûts des processus d'affaire	
13	Assurer un accompagnement aux changements	
14	Garantir une productivité opérationnelle	
15	Travailler en conformité avec les politiques internes	
16	Disposer d'un personnel motivé et compétent	Innovation et apprentissage
17	Cultiver l'innovation	

## 5.6 Alignement des objectifs de la veille sur les objectifs de l'entreprise

Une matrice croisant les objectifs de la veille et les objectifs de l'entreprise met en évidence l'alignement des premiers sur les seconds (Tableau 9).

Tableau 9 : Alignement des objectifs de la veille sur les objectifs de l'entreprise

		Objectifs de la veille														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Objectifs de l'entreprise selon COBIT 5</b>		Anticiper les menaces	Evaluer la réputation de l'organisation	Capter les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel	Favoriser le développement de nouveaux produits	Capter les attentes du marché / des clients	Faciliter le processus de décision	Fournir une meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	Favoriser la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation	Améliorer l'implication des employés dans le processus de décision	Construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification	Anticiper les changements réglementaires et normatifs	Anticiper les opportunités	Favoriser l'innovation	Anticiper les avancées technologiques	Fournir une meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance
		Finances			Clients		Processus internes				Innovation et apprentissage					
Finances	1	Garantir la conformité légale et réglementaire										X				
	2	Gérer des risques (protéger les actifs)	X	X	X		X	X	X			X			X	X
	3	Disposer d'une gamme de produits et de services concurrentiels				X	X						X	X	X	
	4	Faire des investissements dégageant de la valeur pour les parties prenantes			X		X	X					X	X	X	
	5	Assurer une transparence financière							X	X	X					
Clients	6	Cultiver le service orienté client		X	X	X	X				X					
	7	Assurer la disponibilité et continuité des services de l'entreprise	X						X			X				
	8	Réagir aux changements de l'environnement	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	

	9	Prendre des décisions stratégiques s'appuyant sur l'information	X	X	X		X	X			X		X	X		X	X
	10	Optimiser les coûts de prestation de service							X								X
Processus internes	11	Optimiser les processus d'affaire					X	X	X	X	X	X				X	
	12	Optimiser les coûts des processus d'affaire							X	X							
	13	Assurer un accompagnement aux changements							X	X	X						
	14	Garantir une productivité opérationnelle					X		X		X						
	15	Travailler en conformité avec les politiques internes							X		X	X					
Innovation et apprentissage	16	Disposer d'un personnel motivé et compétent							X	X	X						
	17	Cultiver l'innovation			X	X	X						X	X	X		

## 5.7 Déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs

La déclinaison des objectifs de la veille en indicateurs est la partie la plus délicate de cette méthodologie. Plusieurs indicateurs sont nécessaires pour mesurer le degré d'atteinte de chaque objectif. Conformément aux recommandations de plusieurs auteurs (Simon 1998; Cohen 2004; Herring 1999), les exemples d'indicateurs que nous proposons sont un mélange de mesures quantitatives, qualitatives, objectives, subjectives, directes et indirectes. Les mesures de l'*output* sont les plus objectives et les seules sur lesquelles il ne peut pas y avoir débat. Pour les mesures plus indirectes, la veille n'apporte parfois qu'une contribution à l'indicateur et sa part exacte reste impossible à établir. Les inclure dans le panel d'indicateurs permet cependant de souligner les impacts possibles de la veille sur la performance globale de l'entreprise. Il est toutefois nécessaire, pour ces derniers indicateurs, que les principaux clients valident le fait que les produits de la de veille exercent bel et bien une influence sur l'élément mesuré. Il sera ainsi plus aisé de leur donner de l'importance et de la crédibilité lors de leur analyse.

Tableau 10 : Déclinaison des objectifs en indicateurs

Axes de la BSC	Objectifs de la veille	Exemples d'indicateurs
Finances	1. Anticiper les menaces	- Nombre d'alertes par type de menaces identifié - Fourniture d'analyses de nouveaux brevets
	2. Evaluer la réputation de l'organisation	- Nombre de consultations de rapports « Veille-image » - Diminution du nombre d'avis négatifs sur l'entreprise
	3. Capter les forces en jeu dans l'environnement concurrentiel	- Nombre de consultations des profils des principaux concurrents - Mise-à-jour des informations concernant les principaux concurrents
Clients	4. Favoriser le développement de nouveaux produits	- Success stories - Evolution du nombre de nouveaux produits mis sur le marché
	5. Capter les attentes du marché / des clients	- Nombre de rapports de terrains fournis par les commerciaux - Augmentation de la part de marché d'un produit donné
Processus internes	6. Faciliter le processus de décision	- Nombre de recommandations faites à la direction - Satisfaction de la direction par rapport aux recommandations - Degré d'intégration de la veille dans la décision stratégique
	7. Fournir une meilleure protection contre l'obsolescence des technologies	- Nombre d'alertes fournies par rapport à l'évolution des technologies utilisées par l'entreprise - Surveillance de l'offre des prestataires et de leurs concurrents
	8. Favoriser la communication entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation	- Discussions autour de sujets de veille lors des réunions de service - Diminution du temps de réponse aux réclamations
	9. Améliorer l'implication des employés dans le processus de décision	- Discussions autour de sujets de veille lors des réunions de service - Nombre de suggestion faite par les employés dans la « boîte à idées » - Satisfaction des employés par rapport à leur implication dans le processus décisionnel
	10. Construire une vision partagée de l'environnement de l'entreprise, du management et de la planification	- Newsletter de la veille envoyée à tous les collaborateurs - Discussions autour de sujets de veille lors des réunions de service

Innovation et apprentissage	11. Anticiper les changements réglementaires et normatifs	- Nombre de rapports de veille légale - Nombre de réunions ayant un point de veille légale à l'ordre du jour
	12. Anticiper les opportunités	- Success stories
	13. Favoriser l'innovation	- Fourniture d'analyses de nouveaux brevets
	14. Anticiper les avancées technologiques	- Nombre de brevets étudiés
	15. Fournir une meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance	- Augmentation des compétences informationnelles des collaborateurs

Pour chacun de ces indicateurs, il conviendra d'élaborer : une définition, une unité de mesure (oui/non, échelle de Lickert, etc.), une valeur cible à atteindre, et une fréquence à laquelle les mesures seront effectuées. La détermination de cette fréquence n'est pas anodine, car, comme le souligne plusieurs auteurs et l'un des praticiens interrogé, les résultats de la veille peuvent n'être visibles que plusieurs années après la remise d'un livrable ou la formulation d'une recommandation. Il est donc important de déterminer soigneusement la fréquence de mesure de chaque indicateur ainsi que la périodicité à laquelle l'ensemble du tableau de bord sera présenté à la direction.

## 5.8 Avantages et limites de l'outil

Le premier avantage que devrait apporter ce modèle générique s'il est appliqué est l'instauration d'un dialogue régulier entre les parties prenantes du service de veille, et en particulier avec les dirigeants. C'est en effet auprès d'eux que devront être définis et validés les besoins, les objectifs de l'entreprise et les indicateurs indirects qui pourront être utilisés afin de mesurer l'impact du service de veille. Il va sans dire que cette analyse globale des besoins et objectifs en jeu dans une organisation doit être renouvelée régulièrement, généralement en fonction du cycle stratégique de l'entreprise.

Cette analyse permet également de mettre en évidence un point essentiel pour tout service de veille : son alignement stratégique par rapport aux objectifs de l'entreprise. Même si celui-ci peut paraître suffisamment évident pour ne pas être démontré, la formalisation de cet alignement permettra d'identifier les objectifs principaux de la veille et crédibilisera d'autant plus la démarche d'évaluation. L'alignement stratégique de la veille assure également au service que ce qu'il fait est utile et reconnu par les dirigeants de l'organisation. Même s'il ne résout pas entièrement la question du lien de cause à effet entre l'activité de veille et son impact sur l'entreprise, il garantit que le service travaille dans le même sens que cette dernière. Ainsi, les indicateurs pris dans leur ensemble permettent de montrer que les objectifs de la veille, qui, on le rappelle, sont alignés sur ceux de l'entreprise, sont remplis.

Enfin, ce modèle peut être utilisé comme un outil de marketing interne. En effet, en instaurant une interaction soutenue avec les dirigeants mais également en démontrant sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et aux besoins des parties prenantes internes et externes, il met en valeur le travail et le professionnalisme de la cellule de veille.

On doit toutefois en signaler quelques limites. Premièrement, son élaboration et ses mises à jour successives demandent un certain temps. Ce temps est essentiellement dû aux négociations avec les dirigeants nécessaires à l'établissement des objectifs et à leur déclinaison en indicateurs. Il faut se mettre d'accord pour que les éléments mesurés par les indicateurs puissent être considérés comme valides par l'ensemble des personnes impliquées. La collecte peut également se révéler chronophage, en particulier lorsqu'il s'agit de concevoir et de faire passer des questionnaires de satisfaction. L'analyse des résultats des indicateurs nécessitent également un peu de temps pour le responsable de la cellule afin de ne pas laisser uniquement des données brutes circuler sans interprétation les accompagnant.

On l'a vu, malgré toutes les précautions méthodologiques, ce modèle ne peut pas se prévaloir d'être totalement objectif. En effet, il ne peut pas résoudre complètement la problématique, maintes fois soulevée dans ce travail, du rapport de causalité entre l'activité de veille et ses effets supposés sur les résultats de l'entreprise.

Enfin, rappelons que ce modèle se base sur un nombre limité de données issues de la littérature et de nos propres recherches sur le terrain. Il est à un stade de développement initial, que nous qualifions de version bêta. Pour le faire évoluer, une nouvelle étude empirique serait nécessaire. Celle-ci devrait en particulier se pencher sur la question des besoins des parties prenantes, en interrogeant un panel élargi de clients de la veille et de décideurs.



## 6. Conclusion

Ce travail de recherche a permis de faire ressortir plusieurs éléments intéressants pour toutes recherches ultérieures sur la question. Premièrement la littérature manque de solutions et de techniques scientifiquement éprouvées pour tenter de surmonter les grandes difficultés qui se dressent devant les praticiens qui cherchent à prouver l'impact de leur cellule de veille sur les résultats de leur organisation. L'imperméabilité linguistique est aussi problématique car des ouvrages comme celui de Cohen (2004), qui est véritablement le travail le plus abouti sur la question que nous ayons pu lire, n'a pratiquement trouvé aucun écho parmi les auteurs du domaine. Il est donc nécessaire d'étoffer la littérature scientifique de travaux de recherche, à l'instar de celui de Gainor et Bouthillier (2012), qui, petit à petit, permettront de dépasser les difficultés relevées et viendront apporter des solutions applicables sur le terrain.

L'analyse, dans un premier temps, de la littérature et des études de cas sur la problématique, puis la rencontre avec les praticiens de la veille et un de leurs clients ont permis de se rendre compte que les écueils rencontrés par d'autres chercheurs se confirment bel et bien. Tout d'abord une certaine méfiance a été observée de la part des praticiens, attitude qui cache souvent la méconnaissance de méthodologies ou d'outils permettant d'évaluer l'efficacité et l'impact de l'activité de veille. Ces entretiens ont aussi souligné les besoins d'un outil multidimensionnel intégrant les besoins des parties prenantes et les objectifs de l'entreprise qui en découlent. Cela dans le but d'obtenir un aperçu aussi objectif que possible de l'importance de l'activité de veille et donc de se détacher de cette incoutournable mais volatile notion d'utilité perçue.

Un tel outil ne saurait se confiner à une mesurer uniquement les aspects quantitatifs de l'activité de veille. Dans cette optique, la *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton 1992), par son aspect multidimensionnel et transposable à divers types d'organisations, et la méthodologie en cascade proposée par COBIT 5 (Bernard 2012) permettent d'adapter des mesures de performance et d'impact de la veille à l'environnement stratégique de l'entreprise. Par conséquence, le modèle proposé a également la particularité de pouvoir s'adapter à tous types d'environnement. Il devrait ainsi donner à des services de veille de typologies, de tailles et de secteurs d'activité différents la possibilité de faire valoir leur contribution aux résultats de l'entreprise auprès des dirigeants, et cela en prouvant leur alignement stratégique et, par là même, la réponse qu'ils aident à apporter aux besoins des parties prenantes internes et externes à l'organisation.

Il ne reste plus qu'à souhaiter que ce travail puisse se poursuivre dans un autre projet de recherche qui permette d'affiner et de tester le modèle proposé de manière empirique dans une ou plusieurs cellules de veille permettant ainsi de confirmer ou d'infirmer nos observations, nos développements et notre conclusion.

## Bibliographie

ARNETT, Dennis B., MENON, Anil et WILCOX, James B., 2000. Using competitive intelligence: Antecedents and consequences. *Competitive Intelligence Review*. 2000. Vol. 11, n° 3, pp. 16–27.

BERNARD, Pierre, 2012. *Cobit 5: a management guide*. Zaltbommel : Van Haren Publ. Best practice. ISBN 9789087537012.

BLENKHORN, David L. et FLEISHER, Craig S., 2007. Performance Assessment in Competitive Intelligence: An Exploration, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4 (2). 2007. pp. 4-22.

BONDU, Jérôme, 2011. Calculer le ROI d'une activité de veille. *Archimag*. septembre 2011. N° No 247, pp. 31-32.

BOURNOIS, Frank et ROMANI, Pierre-Jacquelin, 2000. *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*. Paris : Economica. ISBN 2717841210.

BUCHDA, Sascha, 2007. Rulers for Business Intelligence and Competitive Intelligence: An Overview and Evaluation of Measurement Approaches. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4 (2). 2007. pp. 23-54.

CALOF, Jonathan L. et WRIGHT, Sheila, 2008. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*. 2008. Vol. 42, n° 7/8, pp. 717-730.

CARTWRIGHT, Donna L., BOUGHTON, Paul D. et MILLER, Stephen W., 1995. Competitive Intelligence Systems: Relationships To Strategic Orientation And Perceived Usefulness. *Journal of Managerial Issues*. 1 décembre 1995. Vol. 7, n° 4, pp. 420-434.

CHOO, Chun Wei, 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research* [en ligne]. 2001. Vol. 7, n° 1. [Consulté le 6 septembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>

COHEN, Corine, 2004. *Veille et intelligence stratégiques*. Paris : Hermès Science Publications. Management, finance et gestion. ISBN 2746208512.

COHEN, Corine, 2007. Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation. *Vie & sciences de l'entreprise*. 1 avril 2007. Vol. N° 174 - 175, n° 1, pp. 15-50.

DAVISON, Leigh, 2001. Measuring competitive intelligence effectiveness: Insights from the advertising industry. *Competitive Intelligence Review*. 2001. Vol. 12, n° 4, pp. 25–38.

DISHMAN, Paul L. et CALOF, Jonathan L., 2008. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*. 2008. Vol. 42, n° 7/8, pp. 766-785.

FILLIAS, Edouard et GUILAIN, Yann, 2011. *Retour sur investissement d'un logiciel de veille stratégique*. Digimind. White Paper.

FORTIN, Marie-Fabienne, 2010. *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. 2e éd. Montréal : Chenelière Education. ISBN 9782765025818.

FULD & COMPANY, 2002. *Measuring the value of competitive intelligence : the inadequacies of return-on-investment calculations* [en ligne]. Cambridge, MA : Fuld & Company. [Consulté le 11 avril 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.fuld.com/wp/measuring-the-value-of-competitive-intelligence/>

GAINOR, Rhiannon et BOUTHILLIER, France, 2012. A Methodology for Competitive Intelligence Metrics. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*. janvier 2012. pp. 383-390.

HABHAB–RAVE, Saida, 2007. Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie. *Vie & sciences de l'entreprise*. 1 avril 2007. Vol. N° 174 - 175, n° 1, pp. 100-118.

HECQUET, Vincent, 2010. Quatre nouvelles catégories d'entreprise : une meilleure vision du tissu productif. *INSEE Première* [en ligne]. Institut national de la statistique et des études économiques. Paris, 2010. [Consulté le 6 novembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1321/ip1321.pdf>

HEPPES, David et DU TOIT, Adeline, 2009. Level of maturity of the competitive intelligence function: Case study of a retail bank in South Africa. *Aslib Proceedings*. 16 janvier 2009. Vol. 61, n° 1, pp. 48-66.

HERRING, Jan P., 1999. *Measuring effective intelligence: meeting the management communication challenge* [en ligne]. 1999. Society of Competitive Intelligence Professionals. [Consulté le 5 août 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/corporativa/Material%20Conceitual%20sobre%20IC/Measuring%20the%20Effectiveness%20of%20CI.pdf>

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P., 1992. The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. janvier 1992. Vol. 70, n° 1, pp. 71-79.

KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P., 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (cover story). *Harvard Business Review*. février 2004. Vol. 82, n° 2, pp. 52-63.

KILMETZ, S. David et BRIDGE, R. Sean, 1999. Gauging the returns on investments in Competitive Intelligence: A three-step analysis for executive decision makers. *Competitive Intelligence Review*. 1999. Vol. 10, n° 1, pp. 4-11.

LAVELLE, Louis, 2001. The Case of the Corporate Spy. *BusinessWeek*. 26 novembre 2001. N° 3759, pp. 56-58.

LESCA, Nicolas et CARON-FASAN, Marie-Laurence, 2005. La veille vue comme un système cybernétique. *Finance Contrôle Stratégie*. décembre 2005. Vol. 8, n° 4, pp. 93-120.

LÖNNQVIST, Antti et PIRTTIMÄKI, Virpi, 2006. The Measurement of Business Intelligence. *Information Systems Management*. 2006. Vol. 23, n° 1, pp. 32-40.

NEELY, Prof Andy, ADAMS, Chris et KENNERLEY, Dr Mike, 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. 1. Financial Times/ Prentice Hall. ISBN 0273653342.

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE (OFS), 2008. *Nomenclature générale des activités économiques : structure* [en ligne]. 2008. OFS. [Consulté le 13 novembre 2013]. Disponible à l'adresse : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/news/publikationen.Document.111315.pdf>

PIRTTIMÄKI, Virpi, LÖNNQVIST, Antti et KARJALUOTO, Antti, 2006. Measurement of Business Intelligence in a Finnish Telecommunications Company. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2006. Vol. 4, n° 1, pp. 83-90.

POLL, Roswitha et PAYNE, Philip, 2006. Impact measures for libraries and information services. *Library Hi Tech*. 2006. Vol. 24, n° 4, pp. 547-562.

SIMON, Neil J., 1998. Determining measures of success. *Competitive Intelligence Magazine*. 1998. Vol. 1, n° 2, pp. 45-48.

VISCOUNT, Carol, 2002. *Using the Balanced Scorecard Process for Evaluating the Contribution of a Competitive Intelligence Effort* [en ligne]. University of North Carolina at Chapel Hill, Faculty of the School of Information and Library Science. Disponible à l'adresse : <http://ils.unc.edu/MSpapers/2770.pdf>

# Annexe 1 : Protocoles d'entretiens

## Protocole d'entretiens : service de veille

Nom :

Date :

Organisation :

Type d'activité :

Taille de l'organisation :

Organigramme, nb de degré du top Management :

Nb d'ETP dans le service :

Nom du service de veille :

---

Dans le cadre de nos études pour obtenir le Master en Information documentaire à la HEG de Genève, nous travaillons sur un projet de recherche avec Hélène Madinier, professeure, autour de la mesure de l'efficacité et de l'impact de la veille dans les organisations.

Après avoir effectué une revue approfondie de la littérature, nous avons sélectionné un petit nombre d'entreprises disposants d'un service de veille afin d'investiguer les réalités du terrain en interrogeant des professionnels de la veille et leur clients.

Cet entretien se concentrera donc autour du travail dans votre cellule de veille et sur l'impact que celle-ci a pour sur organisation. Cet entretien devrait durer entre 30 et 45 minutes.

Les données récoltées lors de cet entretien seront anonymisées. Aucun nom ne sera cité et l'entreprise sera définie par sa taille et son domaine d'activité.

### Type de prestation de veille et information sur les clients :

1. Comment est organisée la veille au sein de votre entreprise ?
  - a. Centralisée, décentralisée (avec des correspondants ou des *trackers* ?)
  - b. Nombre de veilleurs
  - c. Qui effectue les recherches ? l'analyse ? les mêmes personnes ?
  - d. place du service dans l'organigramme ?
  
2. Quels types de produits de veille fournissez-vous (Ad hoc/ponctuelle, projet, récurrente)?
  - a. généraliste, ciblée,
  - b. est-ce que des analyses sont comprises dans ces produits (systématiquement) ?
  - c. est-ce que des recommandations sont comprises dans ces produits (systématiquement) ?
  
3. Quelle interaction avez-vous avec les clients ?
  - a. Dans quels services en particulier ?
  - b. top management, tous, externes ?
  - c. fréquence ?

4. Quels sont les objectifs de votre service de veille ?
  - a. Aide à la décision, réduire les risques, améliorer la communication interne, détection des opportunités, meilleure connaissance de l'environnement, motivation des employés, développer des nouveaux marchés, trouver des nouveaux produits ?

#### **Mesures :**

5. Comment mesurez-vous l'efficacité de votre activité sur votre organisation ?
  - a. Quels moyens formels ? des outils existants ? quels indicateurs ?
  - b. Mesures directes, indirectes, objectives, subjectives, enquêtes de satisfaction?
  - c. A quelle fréquence ?
  - d. Possibilité de mesurer l'impact financier ?
  - e. Est-ce que vous avez des exemples ?
6. Quels obstacles rencontrez-vous dans ces mesures?
  - a. temps, compétence, pas de feedback, autre ?
7. Comment jugez-vous l'impact de votre service de veille sur votre organisation ?
  - a. Quelle est la valeur ajoutée de votre service ?
  - b. En quoi contribuez-vous à la performance de votre organisation ?
  - c. Financiers, humains, R&D,...
  - d. Success stories

#### **Marketing interne**

8. Comment communiquez-vous ces mesures ?
  - a. Rapports annuels ?
  - b. Entretiens ?
9. Quels autres moyens utilisez-vous pour faire la promotion interne de votre service ?
  - a. Communication interne formalisée ?
  - b. Relationnel ?

# Protocole d'entretiens : clients

Nom :

Date :

Organisation :

Quel poste ?

Nom du service de veille :

---

Dans le cadre de nos études pour obtenir le Master en Information documentaire à la HEG de Genève, nous travaillons sur un projet de recherche avec Hélène Madinier, professeure, autour de la mesure de l'efficacité et de l'impact de la veille dans les organisations.

Après avoir effectué une revue approfondie de la littérature, nous avons sélectionné un petit nombre d'entreprises disposants d'un service de veille afin d'investiguer les réalités du terrain en interrogeant des professionnels de la veille et leur clients.

Cet entretien se concentrera donc autour du travail dans votre cellule de veille et sur l'impact que celle-ci a sur votre organisation. Cet entretien devrait durer environ 20 minutes.

Nous ne sommes pas là pour faire une enquête de satisfaction concernant le service de veille, mais pour savoir comment vous évaluez la valeur d'une prestation de ce service. Qu'est-ce qui vous fait dire, qu'elle est utile ou non...

Les données récoltées lors de cet entretien seront anonymisées. Aucun nom ne sera cité et l'entreprise sera définie par sa taille et son domaine d'activité.

## Utilisation du service

1. Quelle est votre utilisation des produits du service de veille ?
  - a. Demandes ponctuelles, projet, ou demandes récurrentes ?
  - b. A quelle fréquence ?
2. Quel contact entretenez-vous avec le responsable/les employés du service de veille ?
  - a. Formels ? informels ?
  - b. Quelle fréquence ?

## Rôle du service de veille

3. Comment percevez-vous la place du service dans l'organisation ?
  - a. Quelle importance stratégique lui attribuez-vous ?
4. Quels sont, selon vous, les objectifs du service de veille ?
  - a. A quoi sert-il ?

## Evaluation

5. Quels sont les critères qui déterminent pour vous l'efficacité d'une prestation de veille ?
  - a. Qualité de l'information, fiabilité, opportunité dans le temps (bon moment), présentation du produit (schématique, synthétique, ...)

6. Quelle confiance accordez-vous aux informations/recommandations émises par le service de Veille ?
  - a. Quel est le poids de ces informations dans le processus de prise de décision ?
7. Quel feedback faites-vous au service de veille ?