

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

HTTrack : winHTTrack website copier

IE : Intelligence économique

IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiable

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RSI : Responsable de la sécurité de l'information

SPSS: Statistical Package of Social Science

TPE : Très Petite Entreprise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Rubriques sur la maitrise de l'information.....	38
Tableau 2 : Rubriques sur l'organisation en réseau	39
Tableau 3 : Rubriques sur la sécurité et la protection de l'information	40
Tableau 4 : Rubriques sur les pratiques d'influences.....	41
Tableau 5: Cadre logique du projet de mise en place d'un système de veille anticipative stratégique intelligence collective	57

LISTE DES SCHEMAS ET DES GRAPHIQUES

Schéma 1 : Modèle de veille de l'AFNOR	7
Schéma 2 : Modèle de veille de Nicolas LESCA et Caron FASAN.....	8
Schéma 3 : Modèle de veille stratégique de Humbert LESCA	9
Schéma 4 : Relation entre la veille et l'intelligence économique selon Humbert LESCA.....	23
Schéma 5 : Organigramme de l'entreprise	36
Schéma 6 : Phase de traitement des réponses avec le logiciel T-LAB	42
Graphique 1 : Résultats globaux du traitement des réponses	44
Graphique 2 : Détail du résultat sur la maîtrise de l'information.....	45
Graphique 3 : Détail du résultat sur l'organisation en réseau	46
Graphique 4 : Détail du résultat sur la protection et la sécurité de l'information	47
Graphique 5 : Détail du résultat sur les pratiques d'influences.....	47

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE I: THEORIES ET CONCEPTS SUR LA VEILLE ANTICIPATIVE, L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LES TRES PETITES ENTREPRISES	5
Section 1 : Veille anticipative	5
Section 2 : Intelligence économique	10
Section 3 : Très petites entreprises.....	15
CHAPITRE II : RELATION ENTRE LA VEILLE ANTICIPATIVE ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	18
Section 1 : Eléments communs déterminants	18
Section 2 : Veille anticipative comme une autre approche de l'intelligence économique	22
CHAPITRE III: METHODOLOGIE	27
Section 1 : Méthode de recherche selon l'approche systémique	27
Section 2 : Méthode de recherche dans le cadre pratique : Méthode qualitative basée sur la recherche-action	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	33
CHAPITRE I: DESCRIPTION DU TERRAIN	34
Section 1 : Présentation de la société	34
Section 2 : Collecte et traitement des données.....	38
CHAPITRE II: RESULTATS DE RECHERCHE	44
Section 1 : Présentation des résultats	44
Section 2 : Validation des deux hypothèses de recherche et Discussions	48
CHAPITRE III: PROPOSITION DE SOLUTION	54
Section 1 : Proposition d'un modèle veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une TPE	54
Section 2 : Mise en œuvre du modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective	56
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	i
WEBOGRAPHIE:	iii
ANNEXE	iv

INTRODUCTION

Les progrès technologiques et le développement du libre échange des biens et des personnes, rendent la position des entreprises de plus en plus difficile à une échelle économique mondiale. Le marché se globalise et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) s'astreint à supprimer toutes les barrières tarifaires sur les marchés mondiaux. Le libéralisme est le modèle roi ou dominant et la compétition est considérée comme moteur de l'économie mondiale. Quel que soit le type d'entreprise, une très petite entreprise ou une multinationale florissante, la notion de frontière n'existe plus et elles peuvent s'implanter n'importe où dans le monde, développer un réseau de vente mondiale. Ainsi avec l'idée de réseau et de connexion mondiale, la gestion des entreprises devient complexe car une entreprise malgache peut facilement être concurrencée par une société chinoise.

En effet, selon le rapport de la banque mondiale¹ rappelant qu'à la fin des années 90, Madagascar était le leader dans la production de la vanille, avec une image de qualité et une notoriété internationale. En l'an 2000, l'arrivée des produits de vanille synthétique en quantité massive provenant des pays émergents comme le Brésil et la Chine change la donne. Ces pays avaient la réputation de produire de la contrefaçon de basse qualité. Depuis, le cours de la vanille a chuté et des milliers de paysans furent chômés. Si les producteurs malgaches avaient obtenu l'information technologique et concurrentielle utile au moment opportun, ces pays émergents auraient pu être enraillés. Actuellement, les entreprises ont conscience que l'entrée de concurrents autres que ceux traditionnels sur le marché est tout à fait probable. Les marchés sont tellement en interaction que la théorie du chaos ou autrement dit une réaction en chaîne amplifiée s'est développée rapidement.

L'information est dès lors devenue un bien économique tout à fait spécial et dans le contexte actuel de guerre économique, elle est à la fois une arme et une cible. Elle est devenue progressivement un instrument de compétitivité des entreprises. Les managers surveillent l'environnement de l'entreprise d'une manière continue, s'informent sur son évolution et entrevoient les changements éventuels. Ils scannent pour détecter les signaux faibles susceptibles de leur permettre d'anticiper et de déceler les opportunités, les risques, les discontinuités et les surprises stratégiques.

¹ <http://www.banquemondiale.org/actus-madagascar>

Il est nécessaire de voir venir suffisamment tôt la mutation de l'environnement. L'intelligence économique (IE) roule aussi dans ce sens ; selon le rapport de MARTRE² en 1991, l'IE « consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche ».

Avec le développement de la télécommunication et des nouvelles technologies de l'information et de communication, la quantité d'information qui circule augmente de façon exponentielle et l'accessibilité aux informations spécifiques se complexifie, la nécessité d'adopter une attitude anticipatrice par une exploitation permanente des informations vitales pour l'entreprise est devenue une réalité incontournable, cela permet d'introduire le système de veille et d'intelligence économique.

Le but de la recherche consiste ainsi à répondre à la question suivante : le développement de la capacité d'anticipation des managers et de leurs organisations est-il tout simplement un sujet de débâcle pour les chercheurs ou bien une réalité négligée par les praticiens du management ? Pour répondre à cette problématique, l'hypothèse centrale retenue est qu'il existe des modèles, des concepts, des méthodes, des outils que les managers peuvent utiliser, afin de les aider à déceler et interpréter des signaux faibles utiles, pour anticiper et prendre les décisions stratégiques. A son tour, cette hypothèse génère deux sous hypothèses. D'un côté, l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet la réduction des incertitudes dans un environnement complexe constitué de différentes dimensions (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.). De l'autre côté, l'intelligence économique est un outil d'aide dans la prise de décision.

L'objet de la recherche n'est pas d'effectuer une modélisation mais de dévoiler des modèles, des concepts, des méthodes ou outils permettant d'aider les managers et leurs organisations à développer leur capacité d'anticipation dans la prise des décisions stratégiques. Cet objectif général se subdivise en deux objectifs spécifiques. Dans un premier temps, il faut montrer que l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet de réduire les incertitudes dans un environnement complexe où

² MARTRE H., Commissariat Général du Plan, « L'Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994 ; page 12.

la concurrence est exacerbée, au point que l'on parle de guerre économique. Dans un second temps, démontrer que l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise d'une bonne décision.

Le thème a été choisi étant donné que le monde entre dans une nouvelle ère où le savoir et l'information vont être le moteur de la société. La capacité d'anticipation et la flexibilité sont mises partout en avant comme des facteurs essentiels d'efficacité et de compétitivité pour les entreprises dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent. Dans ce sens, analyser les systèmes de veille de l'entreprise et introduire des concepts comme l'intelligence économique, deviennent un processus incontournable pouvant éviter aux managers des entreprises et à leurs collaborateurs de tomber dans le piège de la mauvaise gestion qui met en cause la pérennité de leur institution. De nombreuses études antérieures ont été axées sur les pratiques de veille des managers. Ces travaux de recherche ont étudié comment les managers perçoivent et collectent des informations lorsqu'ils font de la veille. Les thématiques de l'intelligence économique et de veille anticipative ne sont pas nouvelles en gestion, mais elles sont récentes et encore peu étudiées. Le contexte de crise permanente dont les causes sont multiples et de plus en plus imprévisibles, les entreprises doivent trouver des solutions pour s'adapter et maintenir leur niveau de performance.

Pour mener à bien ce travail, le choix d'une méthodologie de recherche est crucial. En effet, pour traiter d'une problématique de recherche en sciences de gestion, il faut tenir compte de deux dimensions à savoir la dimension scientifique et la dimension humaine. Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés employés pour la vérification des hypothèses avancées précédemment. Le chercheur ne doit pas avoir de préférence à priori pour un outil bien précis. L'utilisation des méthodes doit être adaptée à la problématique, aux objectifs et à l'orientation théorique de la recherche. Ainsi, l'approche systémique et la méthode recherche-action s'appuyant sur une étude de cas basé sur l'observation, l'entretien semi-directif ainsi que les documents de la société ont été utilisés.

Bref, ce travail comporte deux parties. La première intitulée « cadre théorique » concerne les théories et concepts sur la veille et l'IE, la relation entre ces deux concepts, et ainsi une présentation de la méthodologie utilisée tandis que la deuxième partie nommée « cadre pratique » consiste à l'exploration du sujet de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus et ainsi qu'à l'exposition des suggestions.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

L'objet de cette première partie est de présenter les fondements théoriques et concepts de la veille anticipative et de l'intelligence économique. Ce cadre théorique est conçu pour pouvoir être discuté sur une base empirique et pour se situer. Il permet de faire une orientation globale de l'étude. Les théories sont primordiales car elles permettent de déterminer comment aller d'un point à un autre. Elles aident dans l'interprétation et la rationalisation des résultats de recherche, en d'autres termes les théories font surgir les données.

Entre autres, cette partie est divisée en trois chapitres. Les théories sur la veille anticipative et l'intelligence économique seront traités en premier lieu. Dans le second chapitre, la relation entre la veille anticipative et l'intelligence économique sera mise en évidence. Le dernier chapitre de cette partie est axé sur la méthodologie utilisée dans ce travail de recherche.

CHAPITRE I: THEORIES ET CONCEPTS SUR LA VEILLE ANTICIPATIVE, L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LES TRES PETITES ENTREPRISES

Ce premier chapitre a pour objet de montrer les différentes théories liées à la veille anticipative et l'intelligence économique ainsi qu'aux spécificités des très petites entreprises. Les définitions, les modèles et les caractéristiques seront exposés afin de comprendre et savoir ce que ces mots renferment. Ce chapitre comprend trois sections complémentaires. La notion de veille anticipative sera abordée en premier lieu. Après, la seconde section, serait question de l'intelligence économique. Enfin sera vu dans la troisième section la notion et concept de très petite entreprise.

Section 1 : Veille anticipative

Le sujet de réflexion conduite dans cette section vise à la compréhension de la notion de veille anticipative. L'évolution des approches des théoriciens sera considérée. Par la suite, sera abordé d'une brève présentation des modèles de veille.

1.1 Concepts sur la veille

La signification du mot « veille » pose un problème et une confusion. Des définitions existent et varient d'un auteur à un autre mais elles sont plus ou moins complémentaires. Différents auteurs ont avancé leur définition de veille : Selon MARTINET et MARTI³, « le radar de veille est là pour observer en tout temps et sous tous azimuts ». Michael PORTER⁴, en 1980, l'activité de surveillance et d'analyse des activités des compétiteurs est le rôle premier des entreprises meneuses. La veille est « une systématisation du processus de repérage, de validation, d'analyse, de synthèse et de diffusion de l'information utile ». Selon l'AFNOR⁵, « la veille est une activité continue, en grande partie itérative, visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions ».

³ MARTINET et MARTI cité par : LESCA H., « Veille stratégique », Aster, Paris, 1994 ; page 45.

⁴ Michael PORTER cité par : BOYER L., EQUILBEY N., « Organisation : Théories et Applications », Editions d'organisation, deuxième éditions, Paris, 2003.

⁵ AFNOR : site web www.afnor.org

Selon Nicolas LESCA et Caron FASAN⁶, la veille c'est «observer le comportement de ses concurrents, devancer les innovations technologiques, surveiller les stratégies commerciales, détecter les nouvelles tendances de la consommation ».

La mission de la veille est : « de soutenir l'activité, le métier et les processus clés de l'organisation, la prise de décision des managers et la réalisation d'une stratégie délibérée ou émergente, dans le but ultime de construire un avantage concurrentiel ».

La veille nécessite une mobilisation des moyens pour réaliser un objectif. Cette mobilisation représente un coût que les managers veulent évaluer, contrôler et maîtriser. Et puisque cela a un coût, elle débouche aussi sur des avantages et des bénéfices. Dans le domaine de la veille, il existe des dispositifs désignant l'ensemble des conditions qui devrait être réunies pour implanter avec succès et pérenniser un processus de veille. Ils peuvent être classés en trois niveaux bien distincts : le niveau organisationnel, le niveau matériel, le niveau humain. Chacun des théoriciens ont leur manière de classer les différents types de veille, parmi ceux : la veille de l'environnement stratégique, juridique, technologique, marché, comptable et financière...

Quelques traits caractéristiques ressortent face à ces différentes définitions de veille. La veille est une activité de surveillance de l'environnement tournée vers la sauvegarde et la croissance des entreprises. Le concept de la veille est très ambigu, les chercheurs ont trouvé différentes terminologies pour parler de veille. Il est difficile de traiter ce concept. Il s'agit d'un repère humain et technologique que l'organisation oriente sur tout ou partie de son environnement externe afin de fournir aux décideurs des données fondamentales et pertinentes pour leur permettre de les comprendre.

Le caractère anticipatif est déterminé par un signe. Selon WEICK⁷, « Le signe est un indice perceptible, un événement spontané, une manifestation involontaire et émergente de l'action et du changement ». I. ANSOFF⁸ précise ensuite, « un signal faible est un indice imprécis, une information très vague, à propos d'événements à fort impact susceptibles de se réaliser dans le futur, et qui se développe et s'améliore progressivement avec le temps. Plus le signal devient fort, et plus il y a d'information disponible permettant une analyse détaillée de la situation. Mais plus le signal est fort et moins il est anticipatif ».

⁶ CARON-F., M-L « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », revue Systèmes d'Information et Management, vol.6, n°4, 2001 ; page 7.

⁷ WEICK, K. E., « The Social Psychology of Organizing », McGraw-Hill, New-York, USA, 1979; page 15; traduction libre.

⁸ I. ANSOFF, « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals » California Management Review, Winter, 1975.

En somme, la veille anticipative est un processus qui permet de surveiller l'environnement en détectant les signes faibles ou forts afin de les exploiter et pour en tirer les bénéfices ou profits.

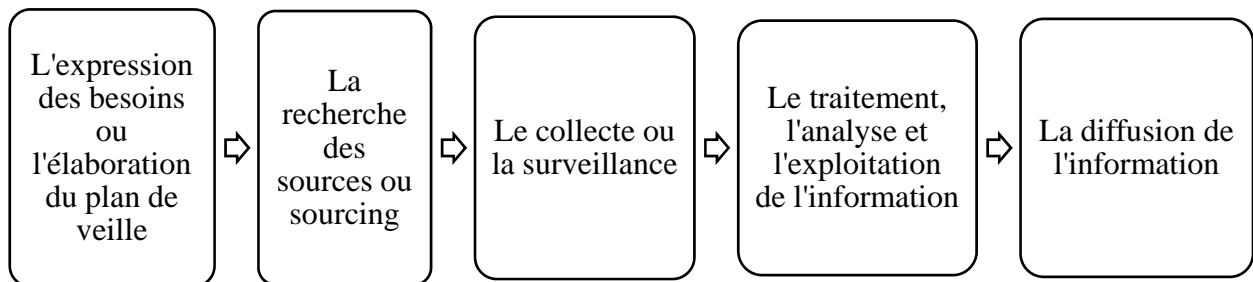
1.2 Les modèles de veille anticipative

Il existe plusieurs types de modèles de veille mais dans ce travail, suivant les études bibliographiques faites, trois ont été retenus. L'autre critère de sélection est le rayonnement de ces modèles sur le plan international.

1.2.1 Modèle de l'AFNOR

C'est un modèle très simple, il est divisé en cinq phases spécifiques. Le schéma ci-dessous résume l'essentiel du modèle :

Schéma 1 : Modèle de veille de l'AFNOR



Source : AFNOR, 1998.

Selon ce modèle, la veille est un processus linéaire qui passe par cinq phases. Le schéma montre une étape incrémentale.

La première phase consiste à l'expression des besoins ou l'élaboration du plan de veille. C'est une opération qui vise à définir la partie de l'environnement et les problèmes que l'on veut surveiller et ceux suivant les enjeux.

La seconde phase, est la question de définition du périmètre des sources (réseaux sociaux, bases de données...). Elle comprend l'identification, la hiérarchisation, la qualification des différentes sources d'informations.

La troisième phase est la collecte ou la surveillance proprement dite, il s'agit de la récolte des données brutes. Elle peut être faite manuellement ou automatiquement suivant les moyens existants.

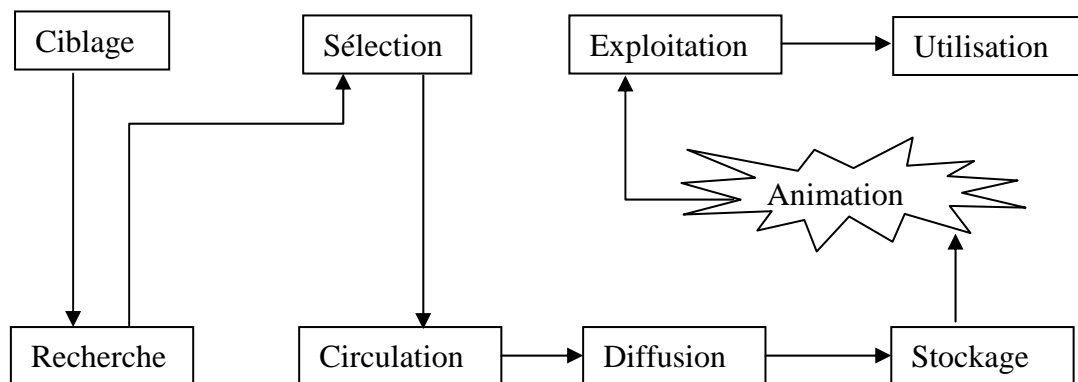
La quatrième phase, c'est le traitement, l'analyse et l'exploitation de l'information, ces opérations permettent de faire le tri des données et des brèves recueillis et de ne retenir que les informations utiles ; le produit de l'analyse constitue l'information stratégique.

La dernière phase concerne la diffusion de l'information stratégique, il est question de s'assurer que les informations ont été distribuées aux bonnes personnes ou destinataires.

1.2.2 Modèle de Nicolas LESCA et Caron FASAN

Ce modèle est basé sur ce de l'AFNOR mais en version améliorée, ils ont ajouté quelques touches spécifiques. Ci-après, un schéma qui met en relief les différents points essentiels du modèle :

Schéma 2 : Modèle de veille de Nicolas LESCA et Caron FASAN



Source : Nicolas LESCA, Caron FASAN, « Veille anticipative », Hermes Science, LAVOISIER, 2006.

Ces auteurs se sont basés sur des centaines de références et après sélection, ils ont créé ce modèle. Selon ces deux théoriciens, les phases du processus de veille se présentent comme suit:

La phase de ciblage, cela consiste à limiter le champ de collecte des informations, c'est-à-dire à « cibler » la veille.

La phase de recherche désigne l'ensemble de recherches et de recueils d'informations. La phase de sélection, une fois que les informations sont collectées, l'étape de la sélection est cruciale car elle aide à réduire la quantité et le flux abondant des informations disponibles à un corpus raisonnable d'informations pertinentes, fiables, exploitables et utiles pour les décideurs.

La phase de circulation et de diffusion consiste à faire entrer l'information à l'intérieur de l'entreprise, laisser circuler l'information brut au sein de l'organisation, diffuser des synthèses à des utilisateurs.

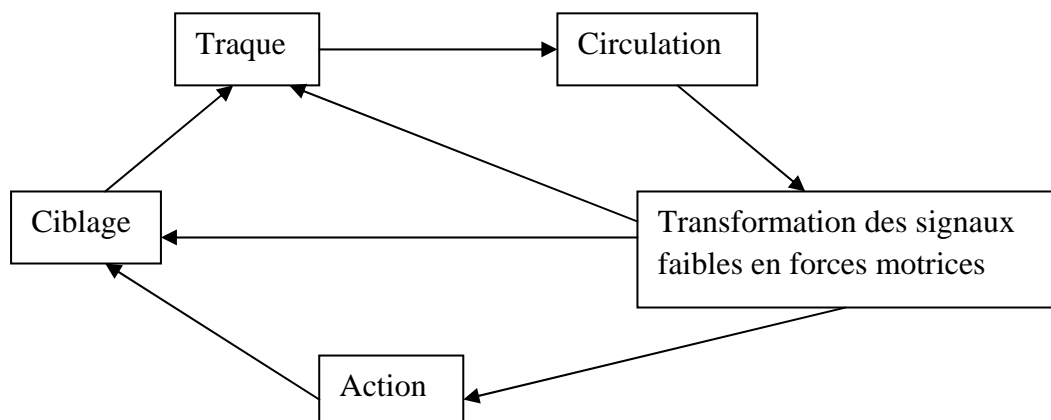
La phase de stockage aide à ne pas perdre de l'information, et la rendre accessible au besoin. La phase d'exploitation a pour objet l'exploitation de l'information grâce aux méthodes mathématiques (statistiques inférentielles, analytiques,...).

La phase d'animation, cela consiste à donner une âme à l'information. L'animateur a pour objectif de : promouvoir le dispositif de veille, de convaincre les acteurs afin qu'ils participent au processus de veille. Par ailleurs, la phase utilisation permet d'éviter la mauvaise compréhension des objectifs de veille, une organisation insuffisante du dispositif et la démotivation des acteurs impliqués dans le processus.

1.2.3 Modèle de veille stratégique de Humbert LESCA

Ce modèle pour sa part est composé de cinq étapes inter-reliées, le schéma ci-dessous met en exergue les liens entre les composantes du modèle :

Schéma 3 : Modèle de veille stratégique de Humbert LESCA



Source : Humbert LESCA, « Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : l'entreprise intelligente, Macgraw Hill, 1996.

Pour ce modèle, le ciblage consiste à déterminer l'environnement à scruter ; il vise à spécifier les acteurs et les thèmes à surveiller, ainsi que les sources d'information à mettre en œuvre. La traque est le fait de désigner les personnes en charges de collecter l'information sur la cible donnée et de leur fournir une méthodologie de collecte. La circulation définit le mode de déplacement de l'information. Le traitement est en fait l'analyse des données afin de leur donner du sens et les transformer en forces motrices par une action ou une prise de décision. La spécificité de ce modèle est qu'il montre l'interconnexion qui existe entre les différentes phases du processus de veille. Chacune des phases est dépendante des autres ; la rupture d'une phase entraîne le dysfonctionnement des autres.

S'il existe différentes modèles de veille, toutes sont constituées d'une base commune, à savoir le ciblage et le recueil, la sélection, le traitement et la diffusion des informations. Selon la demande du dirigeant, la veille est plus axée sur l'entreprise elle-même avec ses produits, sa politique de recherche et de développement, ou alors sur les concurrents et les fournisseurs qui composent son environnement. Penser et structurer un dispositif de veille n'est pas un exercice simple pour une TPE-PME.

Section 2 : Intelligence économique

Cette section va montrer les concepts et les éléments constitutifs de l'intelligence économique. Une revue de littérature sera donc faite.

2.1 Concepts sur l'intelligence économique

En terme anglo-saxon, l'intelligence désigne le renseignement et ce surtout au niveau des militaires. La traduction de ce mot en soulignant son origine latine "intelligere" signifie « créer des liens ». En France, le rapport MARTRE⁹ en 1994 définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques ». Elle suppose le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille. Ce dépassement découle du propos stratégique et tactique, qui doit régir au pilotage des

⁹ MARTRE H., Commissariat Général du Plan, « L'Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994 ; page 16.

actions partielles et aux succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique. Si l'on s'appuie sur cette définition, il est difficile de distinguer l'intelligence économique de la veille stratégique. Dans ce sens de l'intelligence économique, certaines entreprises la font sans le savoir, d'autres s'en réclament sans en remplir les critères essentiels.

Différents chercheurs et théoriciens ont essayé de définir ce mot qui est un peu compliqué, dans ce travail de recherche, quelques unes des définitions seront abordées. LEVET et PATUREL¹⁰ (1996) parlent de l'intelligence économique de la manière où l'entreprise collecte et interprète l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective. Dans ces travaux de recherches, BOURNOIS et ROMANI¹¹ (2000) abordent l'intelligence économique et stratégique comme « une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités). Ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes ». Une autre approche plus classique et originale de Philippe CLERC¹² (2006), est de parler de l'intelligence économique comme la « capacité de compréhension collective des enjeux et des réalités de l'environnement économique, culturel, social et politique, un processus d'aide à la décision et au pilotage des stratégies, notamment par des démarches d'influence ».

En partant de ces théories et définitions, l'intelligence économique se résume en trois verbes : savoir se renseigner ou l'action de veiller, savoir se protéger, savoir influencer. L'Intelligence économique, c'est l'information stratégique au service de la prise de décision. Pour cela, il y a trois points : obtenir de l'information pour être plus performants, influencer l'environnement pour pouvoir contrôler les éléments extérieurs, et se protéger pour éviter les intrusions de toutes sortes. L'intelligence économique, c'est la capacité de compréhension du monde qui nous entoure ; c'est une pratique légale qui consiste à scruter son environnement sur trois domaines principaux : géostratégique, concurrentiel, sociétal, avec l'objectif de construire par la connaissance de ces trois un outil d'aide à la décision stratégique. L'intelligence économique, c'est s'ouvrir vers l'extérieur, maîtriser sa capacité à gérer

¹⁰ LEVET J., « Les pratiques de l'intelligence économique » édition Economica, Paris, 2002 ; page 10.

¹¹ BOURNOIS ET ROMANI cité par GRUNDSTEIN M., ROSENTHAL-SABROUX C., « Vers un système d'information source de connaissance », Hermès science, Paris, 2001 ; page 14.

¹² CLERC P cité par FRIEDBERG E., « Pouvoir et négociation », Négociations, Vol.12, N°2, 2009 ; page 8.

l'information. C'est un processus d'organisation qui permet d'être plus compétitif par la surveillance de son environnement économique et des changements externes. L'IE favorise la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique. L'IE s'inscrit dans la durée, elle devient une culture d'entreprise. L'intelligence économique est au service de la création de richesse. Elle s'étudie souvent en trois piliers : la veille informationnelle, la deuxième dimension est plus défensive : la sécurité du patrimoine informationnel (savoir-faire, réputation, image,...), les stratégies d'influence informationnelle : chercher à modifier les règles de jeux de l'environnement, les normes sur le marché.

2.2 Les éléments constitutifs de l'intelligence économique

Quatre points clés essentiels composant l'intelligence économique sont la maîtrise de l'information, la sécurité et la protection de l'information, les stratégies d'influences, l'organisation en réseau. Reprenons une à une ses points.

2.2.1 Maîtrise de l'information

La maîtrise de l'information est scindée en plusieurs processus : la définition des besoins, la recherche, le traitement, la diffusion, de l'information en vue de son exploitation.

La première étape, l'identification des besoins permet de dégager les priorités et de fixer les orientations de l'information à trouver. Elle consiste en définir les besoins spécifiques des besoins permanents mais aussi d'identifier les facteurs externes à surveiller qui ont des influences sur l'organisation. Parmi ces facteurs, sont distingués l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique, légal ainsi que le marché mondial. L'identification des besoins passe par plusieurs étapes itératives. La sélection des utilisateurs, qui permet de connaître qui va utiliser les informations, quelle type d'information ils en ont besoins et aussi fixer les objectifs. L'identification des facteurs critiques qui contribue à l'atteinte des objectifs ; la définition du périmètre de travail ; la mise à jour des besoins.

La deuxième étape, la recherche d'information, se résume en trois mots, les sources, les outils, et la collecte. Les sources d'informations peuvent être classées selon le contexte dans le quel on se trouve par exemple sources formelles et informelles. De ce fait, plusieurs sources d'informations existent, parmi ceux, l'internet, les expositions et salons, les

bibliothèques. Ils ont chacun ces caractères spécifiques mais la sélection des sources devrait être faite en fonction de la pertinence, la fiabilité, l'intégrité des données contenues. Dès que les sources sont identifiées, la réunion des outils de collecte intervient et à la fin la récolte des données proprement dites.

La troisième étape est cruciale, elle consiste au traitement et analyse des données recueillies ; c'est le processus où l'interprétation des données est effective, les données ont un sens et deviennent une information, puis la validation et la mise en valeur de l'information interviennent ; la validation consiste à s'assurer de la pertinence, de la véracité, et de la qualité de l'information tandis que la mise en valeur est de transformer les informations en des connaissances.

La dernière étape de la chaîne de maîtrise de l'information est la diffusion. Elle concerne la distribution des connaissances aux destinataires finaux. La diffusion s'appuie fortement sur les systèmes informatiques, les technologies de communications ainsi que les réunions de travail.

2.2.2 La sécurité et la protection de l'information

C'est un enjeu important et difficile à gérer. C'est une pratique défensive qui a pour objet d'assurer et d'organiser l'accès et le contrôle de l'information au niveau de l'entreprise. La protection de l'information est souvent associée au concept de secret économique. Dans l'optimisation de la gestion de l'information au sein de l'entreprise se trouve un dilemme : au delà de l'authenticité, l'information est d'une part un produit de valeur engendré par les partages et les échanges. Produit qui peut en fonction de sa valeur devenir sensible et stratégique, elle est liée à la notion de secret, car elle est susceptible de toucher tous les domaines clés de l'économie de l'entreprise tels que l'innovation, les licences, les dépôts de brevet, mais d'autre part, cette information se doit aussi d'être disponible, et c'est un autre problème, car l'évolution des nouvelles technologies rend de plus en plus difficile de distinguer ce qui doit être secret et ce qui peut être accessible à tous.

La politique de sécurité de l'information doit notamment assurer et permettre la continuité et la reprise des activités en cas de sinistre majeur. Elle concerne trois points essentiels : le responsable de la sécurité de l'information (RSI), la politique de sécurité et la charte des employés. La politique de sécurité est mise en place pour garantir la continuité des

activités ; c'est le document de référence qui fixe les objectifs et les moyens pour assurer la sécurité des informations. Elle est composée de deux plans distincts : le plan de reprise d'activité qui permet en cas de sinistres majeurs l'accessibilité rapide au système d'information et le plan de continuité d'activité pour sa part, a pour but de garantir après un sinistre majeur la survie de l'entreprise. Ces deux plans sont les éléments clés de la politique de sécurité et n'ont aucunes valeurs quand ils n'ont pas été testés. La charte des employés fixe les devoirs et les droits du personnel vis-à-vis du système d'information. Ainsi, la protection du patrimoine informationnelle de l'entreprise se situe désormais donc au cœur de l'intelligence économique.

2.2.3 Les pratiques d'influence et l'organisation en réseau

Les pratiques d'influences et l'organisation en réseau font partie aussi des points clés de l'intelligence économique. Influencer, est égale à, optimiser les réseaux de relation, les sources d'informations. L'influence est un acte long et constant exercée sur un individu ou un objet, elle aboutit à un résultat sans déplacement physique. Dans la pratique, elle peut être assimilée à des stratégies politiques ou stratégies relationnelles. Les pratiques d'influences trouvent leur origine dans le refus ou non reconnaissance d'un état d'un objet quelconque ; elles consistent à rechercher ou à véhiculer des informations auprès des personnes sources ou clés pour interrompre le processus de décision. L'influence ou le lobbying en anglais selon FARNEL¹³ « est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements, et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ». La pratique d'influence est une pratique offensive qui consiste à exercer une influence sur certains acteurs pour agir sur l'environnement en s'appuyant sur les réseaux relationnels et d'information, à maîtriser les techniques de guerre de l'information.

Le dernier point important de l'intelligence économique est l'organisation en réseau. Elle consiste à bâtir un réseau de connaissance au-delà des limites traditionnelles et associe les dynamiques des réseaux internes et externes. Elle permet d'assurer les cohérences internes et de maîtriser l'environnement. L'organisation en réseau est un système complexe difficile à analyser, est constituée d'éléments interdépendants qui évoluent d'une façon aléatoire et continue.

¹³ FARNEL cité par JACOBIA F., « L'intelligence économique », Les éditions d'Organisation, Paris, 1994 ; page 17.

Section 3 : Les très petites entreprises

Les réflexions abordées dans cette section aident dans le discernement de ce qu'est une très petite entreprise. Un essai de définition sera fait en premier lieu. Par la suite, quelques traits caractéristiques des TPE seront émis.

3.1 Concepts et essai de définition d'une TPE:

Une définition exacte d'une très petite entreprise est une énigme assez complexe. JULIEN ET MARCHESNAY¹⁴ confirme cette position en affirmant que : « Le monde de la petite et surtout de la très petite entreprise reste largement un mystère ». MARCHESNAY¹⁵, parle encore un peu plus de « la diversité ontologiquement consubstantielle à la petite entreprise, et a fortiori à la TPE, décourage toute velléité d'interprétation moniste : nous sommes ici dans le monde de la complexité ».

Pourtant différents auteurs et chercheurs ont proposé leur définition ou conception de ce qu'est une très petite entreprise. Selon TREWIN¹⁶, « une TPE est une organisation de moins de vingt employés, et ayant les caractéristiques managériales et organisationnelles suivantes : indépendance de propriété et d'activités et contrôle fort de l'entrepreneur qui détient le pouvoir de décision ». JULIEN et al ajoute à cela qu' « Une très petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon deux ou trois, en général seules propriétaires du capital ».

Une TPE peut donc être conçue en fonction de sa taille et du mode de fonctionnement des pouvoirs et structures mais en fonction d'autres paramètres aussi tels que selon le journal Small Business Administration « Une petite entreprise est possédée et dirigée de manière indépendante et n'est pas dominante sur son secteur d'activité ». Mais cela ne suffit pas à comprendre la notion de TPE. Il faudra du moins soulever quelques traits caractérisant une très petite entreprise.

¹⁴ JULIEN et MARCHESNAY, 1992, Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Picola Empressa n°2.

¹⁵ MARCHESNAY, 2003, La petite entreprise : Sortir de l'ignorance, Revue française de gestion, 2003/3 n°144.

¹⁶ TREWIN, 2001, Small Business in Australia, Australian Bureau of Statistics, n°1321.

3.2 Caractéristiques d'une TPE

Quelques spécificités d'une très petite entreprise parmi tant d'autres sont soulevées dans ce travail. Il y a notamment sa taille, sa stratégie, son mode d'organisation, et la place du système d'information.

En effet, une très petite entreprise dispose en son sein un nombre de personnel plutôt réduit. Chaque personne travaille d'une manière autonome et indépendante. En général, les responsabilités financières, sociales, ou encore morales vis-à-vis du personnel incombent à un seul homme, l'entrepreneur, au gérant. Concernant la politique générale, le dirigeant d'une très petite entreprise adopte souvent une stratégie intuitive et peu formalisée. Une planification formelle des activités est donc assez inhabituelle. Le plus souvent une très petite entreprise se spécialise dans un seul domaine d'activité pour assurer sa stabilité dans le temps.

Pour ce qui est du mode d'organisation, le pouvoir étant concentré entre les mains d'une seule, les décisions sont centralisées. Le propriétaire-dirigeant assure la gestion de l'entreprise, ainsi que toutes les autres tâches clés. Le manque de communication avec ses partenaires surtout les banques est aussi un des traits caractérisant cette catégorie de société. La plus du temps, une très petite entreprise porte le statut juridique entreprise individuelle. Etant donné qu'une très petite entreprise adopte une structure simple, plate, l'information circule rapidement. Elle possède un système d'information interne simple et peu organisé.

En somme, une très petite entreprise est avant tout une société dont l'objectif est de contribuer au développement économique tout en assurant sa propre croissance et sa pérennité. Précisons quand même que le mérite pour une très petite entreprise se trouve dans la capacité de l'entrepreneur ou propriétaire-dirigeant à prendre des risques.

Conclusion du chapitre I de la partie I

Jusqu'à présent, plusieurs thèmes ont été abordés. Le sens du mot « veille » varie d'un auteur à un autre. Pour résumer, elle consiste en somme à la recherche au traitement des données ainsi qu'à la diffusion de l'information. La veille est effectuée par une organisation d'une manière permanente, continue ou ponctuelle dans le but de maîtriser les informations stratégiques susceptibles d'avoir des impacts positifs ou négatifs au fonctionnement de l'entreprise et de son environnement. Pour ce qui est du caractère anticipatif de la veille, il réside dans la présence des signaux faibles dans les informations. L'exploitation des signes est cruciale, elle permet de détecter les éventuels changements qui seront importants dans l'avenir. La veille anticipative se tourne donc plutôt vers le futur et non pour le présent. Chacun des modèles étudiés ont sa spécificité, ses avantages et inconvénients. Les chercheurs qui ont créés ces modèles, ont chacun leur propre vision et ont les mérites d'être respectés.

La conceptualisation de l'intelligence économique a été faite dans ce chapitre dans le but de comprendre son enjeu dans le développement de l'entreprise et dans le processus de prise de décision. Les chercheurs dans ce domaine ont essayé de clarifier le sujet, d'avancer des définitions plus originales. Mais toutes les définitions tournent au tour de quatre mots clés qui sont la maîtrise de l'information, la protection et la sécurité de l'information, les pratiques d'influences, le travail en réseau. Il est important de remarquer que c'est un thème assez récent, encore un peu flou mais en pleine évolution et promoteur.

La notion de très petite entreprise a été abordée dans ce chapitre. Elle joue un rôle très important dans le développement économique. Elle est ainsi caractérisée par quelques paramètres spécifiques tels que sa taille, sa stratégie ou encore son mode organisation. Le problème du manque d'information sur les très petites entreprises éveille quand même sur ce travail de recherche.

CHAPITRE II : RELATION ENTRE LA VEILLE ANTICIPATIVE ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Dans ce chapitre sera mise en évidence la relation entre la veille anticipative et l'intelligence économique. Ce chapitre comprend deux sections. Dans un premier temps, sera abordée les éléments communs entre la veille et l'IE ; l'information comme un élément stratégique et deux processus s'appuyant sur les systèmes informatiques seront exposés. Après, la seconde section, relatera de la veille anticipative comme une autre approche de l'intelligence économique.

Section 1 : Les éléments communs déterminants

Dans cette section, sera vue pourquoi l'information est devenue un élément stratégique dans la vie d'une organisation et comment la veille, l'intelligence économique s'appuie sur les systèmes informatiques.

1.1 Information comme un élément stratégique

L'information est un ensemble de données qui est de même nature ou non mais possède un sens pour le détenteur ou pour les destinataires ou les émettrices. Elle peut être un chiffre, un texte, des caractères...mais elles prennent aussi des formes comme des brèves, formules, mode d'organisation. L'information est définie comme un ensemble de données traitées, elle rassemble les faits ou histoires, les opinions ou les études, des données recueillis qui ont un sens. Dans le jargon de la communication journalistique, « l'angle », c'est la manière d'exploiter les données pour les transformer en une information.

Les types d'informations pourraient être classés selon les sources et la nature de l'information. Dans le cas d'une entreprise, ils diffèrent selon les références ; au niveau de l'environnement interne, l'information peut être de type stratégique, tactique ou technique, opérationnel ; dans le cas de l'environnement externe, elle est de nature politique, économique, social, technologique, juridique, concurrentielle. Les types d'informations évoluent donc en fonction du contexte dans les quels le référence se fait.

Selon le principe de MALTHUS¹⁷, le nombre et la nature des sources d'information sont en constante augmentation. Au point de vue sociale et humaine, trois niveaux d'information se distinguent. Tout d'abord, l'information publique ou information blanche, a un caractère formel, accessible à tous le monde, selon les niveaux d'éducation. Elle correspond à l'information trouvée sur Internet, dans les journaux, sur les bases de données, sur les panneaux d'affichages et sur tous les supports de communications existants. En suite, l'information réservée ou information grise, fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif. Elle rassemble les rapports de congrès, des publications et manifestations scientifiques, de salons, brevets, droits d'auteurs. L'utilisation et l'exploitation de cette type d'information nécessite une autorisation préalable des auteurs ou des autorités compétentes aux sujets. Enfin, l'information confidentielle, qualifiée aussi d'information noire, est de nature informelle et bien protégée. Elle est souvent inaccessible à tout le monde sauf pour les intrus ou pirates professionnels. Elle est constituée par les rapports d'étonnement et tous les projets ou dossiers classés confidentiels. L'accès à ce type d'information requiert une autorisation spéciale des personnes compétentes ou la plus part des cas des dirigeants.

Plusieurs raisons poussent les organisations à chercher et exploiter des informations. Les entreprises évoluent dans un environnement changeant. L'information aide l'organisation à agir et réagir. Elle assiste le manager dans ses prises de décisions et plans d'actions. Elle contribue à la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. La recherche d'information permet de détecter les nouveaux changements (techniques, machines, clients, concurrents, tendances. L'information soutient à limiter les risques ou détecter les dangers. Elle est aussi un moyen de soutien dans la progression et l'innovation afin de découvrir les idées et les solutions nouvelles. Elle aide à grandir ou à déceler les nouveaux partenaires. En somme, l'information est utile dans le développement et l'extension des activités, et parcourt dans la pérennisation de l'organisation. Elle est devenue un élément stratégique, un facteur clé de succès, une source d'avantage concurrentielle, et un facteur de compétitivité. La recherche d'information est un processus incontournable dans la mesure où la vie de l'organisation est mise en jeu.

La possession d'une information ne suffit pas pour pouvoir tirer les profits et ce du fait que l'information est un élément rapidement obsolète. Il faut la trouver avant les autres, et être capable de la traiter, de lui donner du sens et de l'utiliser très rapidement. Une information

¹⁷ Principe de MALTHUS cité par LEVET J., « Les pratiques de l'intelligence économique » édition Economica, Paris, 2002.

peut être considérée comme pertinente si son contenu, son format et notamment son volume, le choix du ou des destinataires, le média et le moment retenus pour la diffusion, ont fait l'objet d'une réflexion critique préalable. Les théoriciens sur la veille et l'intelligence économique ont les mêmes points en ce qui concernent l'information, pour eux c'est un élément vital et stratégique.

1.2 Processus s'appuyant sur les systèmes informatiques

Les systèmes informatiques représentent l'ensemble des éléments participant à la gestion, au traitement, au transport et à la diffusion automatique de l'information au sein de l'organisation. Le périmètre du terme système informatique peut être très différent d'une organisation à une autre. Ils regroupent deux types d'architectures différentes mais complémentaires. D'un côté, les architectures matérielles, qui sont composés par les matériels informatiques proprement dits tels que les ordinateurs, les réseaux, les serveurs, la fibre optique ; de l'autre côté, les architectures logicielles, qui rassemblent les éléments appelés en anglais « software » tels que les bases de données, tous les logiciels informatiques utilisés dans le cadre de l'exécution du travail dans l'organisation. Avec l'évolution rapide des technologies, les systèmes informatiques tendent à devenir rapidement obsolètes. Dans le cadre de ce travail, seule les éléments logiciels seront abordés. Une grande variété d'outils de veille existe actuellement sur le marché. Elle varie du plus faciles à utiliser au plus complexe. Elle est classée selon les phases ou processus de veille.

Tout d'abord, les outils de collecte, ce sont des moyens classiques pour effectuer une recherche d'information ; deux types sont mis en exergue, les répertoires ou annuaires thématiques et les moteurs, méta moteurs de recherches. L'annuaire est un répertoire de site web regroupant l'information disponible sur le web organisés selon le contexte par exemple idéologique, culturelle, géographique ; selon aussi les sujets, les objets, les thèmes et sous thèmes. La quantité d'information triée peut être faible si le moteur en est la référence mais le niveau de qualité est plus élevé et l'information obtenue est plutôt pertinente. Les plus connus parmi ces outils sont Yahoo, Alice, Lycos et Aol. Ces outils sont utilisés pour effectuer des investigations sur un sujet général, pour détecter les sources d'informations les plus fiables. Deux axes de recherche sont favorisés par ces outils, la recherche par catégories en partant de l'arborescence de l'annuaire, la recherche par mots clés tirée d'une catégorisation prédéterminée sous forme de thèmes hiérarchiques. Pour ce qui est des moteurs et méta

moteurs de recherches, le premier est un moyen de recherche par mot clés privilégiant le texte intégral dans plusieurs milliards de page web, les moteurs de recherche permettent aux utilisateurs d'effectuer des requêtes plus avancées en utilisant des opérateurs booléens, des mots tronqués ou exactes, des mots adjacents ou voisins, et rendent possible l'intégration des opérateurs de balisage dans la recherche, actuellement les plus utilisés sont Google et Webcrawler ; les métamoteurs sont des logiciels répondant aux défauts précipités des moteurs de recherches, l'avantage de ces outils réside dans la capacité à effectuer une recherche simultanée sur plusieurs moteurs de recherche à partir d'une seule requête et elles peuvent accomplir des observations continues et régulières, les plus connus de ces outils sont MetaCrawler et Fast Search. En parlant encore d'outils de collecte, des moyens plus spécifiques existent sur le marché, le web invisible rassemble les annuaires et bases de données spécialisés ; les agents intelligents sont des logiciels qui permettent de faire des recherches d'informations d'une manière plus complexe, elles sont composées entre autre des agents de recherche, des agents de surveillance ou d'alerte, des agents web.

Ensuite, les outils de traitements regroupent les logiciels de cartographie, de traduction automatique et de bibliométrie, des logiciels de catégorisation. Ces logiciels aide dans la représentation graphique du contenu de l'information. Ils permettent aussi de faire une analyse des contenus et des fonds des documents et données recueillis. Ces outils sont capables de déterminer les liens entre les concepts, d'analyser les discours, et sont conçu pour accélérer la vitesse de compréhension des documents et fiabiliser leur interprétation. Les plus connus parmi ces solutions sont Webmap, Coelis, SPSS, Tropes, Systran, Text Analyst.

Enfin, les outils de diffusion rassemblant les programmes qui assurent la médiation et la distribution de l'information. Deux types d'outils sont utilisés, les logiciels de gestion des listes de diffusion et les logiciels de surveillance. Le premier est permet la communication entre groupes d'utilisateurs sur un thème prédéterminé. Le second assure la surveillance d'un site web particulier et fait parvenir les contenus et les résultats aux utilisateurs prédéterminé. Google Alert, Track engine, Majordomo sont des exemples parmi tant d'autres. Le partage des informations et des connaissances au sein de l'entreprise s'effectue tout d'abord au travers de réseaux locaux qui permettent les échanges de données (fichiers, bases de données) ou les ressources (disques durs, scanners, imprimantes) en interconnectant les serveurs, les postes informatiques et les individus.

Au niveau pratique, les outils de l'intelligence économique s'appuient avec les outils de veille mais au-delà, des moyens spécifiques sont utilisés dans le cadre de l'intelligence économique. D'un côté, les outils de protection de l'information stratégique qui comprennent plusieurs niveaux de contrôle d'accès. MASSE et THIBAUT¹⁸ identifient quatre principaux types de protection : mécanique, qui correspond au contrôle des accès physique à l'organisation, logique ou sécurité informatique, humaine, juridique, ce sont les questions relatives aux confidentialités, brevets, propriétés intellectuels et autres assimilés à cela. Tout le personnel de l'organisation devrait être sensibilisé à la protection de l'information. Le bon choix des outils est un élément majeur de la sécurité des informations. Parmi les outils de sécurité sont à distinguer selon trois sujets : la sauvegarde, est une représentation à un instant T des données et bases de données dans leur format original, et l'archivage, consistant à modifier dans un format pérenne des données figées, les outils de gestion des mots de passe comme Keepass, la signature électronique permettant d'assurer l'intégrité des documents, d'en authentifier l'auteur ou de chiffrer des échanges. De l'autre côté, les outils d'influences, permettent de minimiser les attaques via les intrus mais aider aussi à les déstabiliser. Ils regroupent tous les moyens de communications existantes actuellement, du papier journal aux réseaux sociaux. Le journal en ligne, facebook, twitter sont les plus en vogue actuellement.

Section 2 : Veille anticipative comme une autre approche de l'intelligence économique

Cette section abordera les thèmes suivants : la veille anticipative et l'intelligence économiques sont deux processus inter-reliés et distincts et qu'elles sont aussi des outils précieuses d'aide dans la décision.

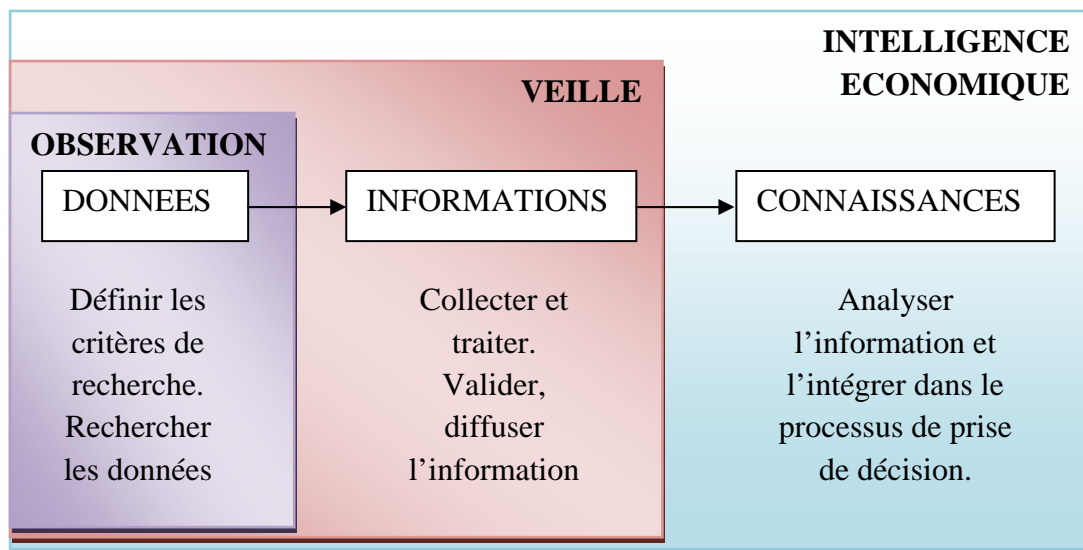
2.1 Deux processus inter-reliés et distincts

Dans la revue de littérature dans le chapitre précédent, la difficulté réside dans le fait de distinguer la veille de l'intelligence économique. Pour élucider cela, la figure d'Humbert LESCA¹⁹ ci-après sera commentée dans ce paragraphe.

¹⁸ MASSE et THIBAUT cité par MARTRE H., Commissariat Général du Plan, « L'Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994 ; page 93.

¹⁹ LESCA H., « Veille stratégique », Aster, Paris, 1994 ; page 20.

Schéma 4 : Relation entre la veille et l'intelligence économique selon Humbert LESCA



Source : Humbert LESCA, 2006.

La veille est une partie intégrante de l'intelligence économique. L'intelligence économique commence par l'observation qui consiste à définir les critères de recherche et les besoins en informations, rechercher les données. Une fois les données collectées, l'étape suivante comporte le traitement, la validation et la diffusion de l'information. Si les phases s'achèvent à ce stade de diffusion, c'est que l'on appelle aussi processus de veille, le caractère anticipatif vient de l'exploitation des signaux faibles. Mais ajouter à ces étapes, l'analyse de l'information, la transformation des informations en connaissances, la protection de l'information et intégrer les connaissances dans le processus de prise de décision, le processus devient une intelligence économique qui est donc un concept plus large que la veille. C'est nécessairement une démarche organisationnelle et collective organisée autour de la gestion de l'information externe. De ces points de vue, la veille et l'intelligence économique sont liés mais il est important de souligner les éléments propres ou originaux associés à chacun de ces processus.

Les arguments suivant mettent en exergue la distinction entre la veille et l'intelligence économique. D'un côté la veille est une activité de spécialiste, la recherche d'une information complète est primée. L'enjeu est plutôt microéconomique. Elle est assimilée à l'accumulation d'information blanches, répétitives et aux techniques d'observation, d'anticipation. L'information est en grande partie subie ; la primauté est accordée à la phase de traitement et la réaction contre le risque fatal. De l'autre côté, l'intelligence économique est une activité généraliste. Le sujet déterminant est de sélectionner les informations pertinentes, élaborer les

savoirs. Elle est axée sur le renseignement dans le cadre légal et les activités sont orientés vers la recherche des informations grises, variées et rares. L'enjeu est des fois microéconomique ou mésoéconomique mais la plus part du temps macroéconomique. La primauté est axée à la recherche d'opportunité vitale. Elle est aussi un moyen d'offensive légale. En somme, la veille concourt à la détection des opportunités et à la réduction de l'incertitude. L'intelligence économique est plus ambitieuse, puisqu'elle cherche aussi à influencer l'environnement, et à maîtriser le patrimoine de l'entreprise. La veille est un dispositif d'accès à la connaissance par une mise en perspective de l'information. L'intelligence économique est un principe actif de la connaissance, par un usage dynamique de l'information.

2.2 Outils d'aide à la prise de décision

Selon LEMOIGNE²⁰, en 1974 « La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs ».

Tout processus décisionnel commence par la définition d'un problème, le processus de veille et d'intelligence économique contribue à structurer les problèmes. La résolution des difficultés nécessitent une collecte des données et ceux afin de sortir les réponses et solutions appropriées. Un problème débute quand la divergence entre une situation existante et celui souhaité naît. La phase d'identification est donc décisive, toutes les suites du processus en dépendent. De ce fait, l'organisation du cycle de réflexion devient une nécessité et inéluctable.

Une fois l'identification d'un problème faite, le choix des critères de décision intervient. Pour bien définir les facteurs pesant sur une décision, le traitement des données est incontournable. Pour chaque critère, doit être analysé dans le détail ses forces et faiblesses. Une fois évalué, le choix de la meilleure option parmi celle relevée est important.

Parmi les sources des erreurs décisionnelles les plus courantes, sont les excès de confiance, la gratification immédiate, l'ancrage, le rétrospectif, l'auto-complaisance, la perception sélective, le mauvais cadrage, le hasard. Ces sources sont non exhaustifs et ont chacune leur spécificité. Mais ce qu'ils ont en communs, c'est le mauvais traitement des

²⁰ LEMOIGNE cité par LESCA H., ROUIBEH K., «Des outils au service de la veille stratégique », in revue de système d'information et management, volume 2 n° 2, 1997 ; page 3.

données, une lacune dans la transformation des données en information ou connaissance subsiste. Là encore, la veille et l'intelligence concourt dans cette étape dans le sens où il y a un traitement de donnée et un choix à faire.

Dès que la définition des critères de décisions achevés, la mise en œuvre de la décision débute. La décision engage donc une action ou une manifestation explicite d'agir. Elle suppose la recherche d'une stratégie de diffusion et une communication efficace de la décision. Le partage et l'échange d'informations facilitent la prise de décision. La veille et l'intelligence économique sont à l'origine et permettent de prendre des décisions opérationnelles et stratégiques en intégrant le maximum d'informations.

Actuellement, prendre une décision en groupe ou collective n'est plus illusion, mais devient un mode, une réalité, une vie quotidienne pour les managers d'une organisation. La réunion en groupe véhicule des informations plus complètes et exhaustives et ce du fait que chaque membre fait part de ses expériences et de ses points de vues. Elle incite à réagir, à trouver des nouvelles solutions et au final à innover. La veille et l'intelligence économique nourrissent les démarches de décisions quelque soit le niveau considéré, stratégique, fonctionnel, opérationnel.

Conclusion du chapitre II de la partie I

Dans ce chapitre a été mis en relief la relation entre la veille anticipative et l'intelligence économique.

D'une part, en tenant compte des spécificités de chacun de ces deux processus, les éléments communs déterminants ont été explorés à savoir la place de l'information et des systèmes informatiques. La veille anticipative et la l'intelligence économique prônent l'importance de l'information, c'est ainsi que plusieurs questions autour de l'information ont été sujet de discussion parmi ceux la définition du mot information, les différents types d'information, l'utilité de l'information sous forme d'élément stratégique, limite de l'utilisation de l'information. L'autre point abordé aussi est le rôle joué par les systèmes informatiques dans la mise œuvre et mise en pratique de la veille anticipative et l'intelligence économique. Pour la veille, les outils disponibles tels que les outils de collecte, les outils de traitements, les outils de diffusion ont été mise en exergue ; et de même pour l'intelligence économique.

D'autre part, l'objet de ce chapitre est aussi de parler de la veille anticipative comme une autre approche de l'intelligence économique. L'accent a été mis sur la liaison entre la veille anticipative et l'intelligence économique ainsi que les spécificités et les diversités de chacun de ces processus. A la fin de ce chapitre, ont été abordé que la veille anticipative et l'intelligence économique sont des outils d'aide à la prise de décision ; et elles permettent d'organiser le processus de réflexion dans le choix et la structuration d'une démarche à mettre œuvre.

CHAPITRE III: METHODOLOGIE

La formalisation de notre recherche est issue d'une démarche interactive entre les théories et les pratiques c'est-à-dire une recherche appliquée. Dans ce chapitre, seront présentées les méthodologies utilisées dans le cadre de ce travail. Il est scindé en deux sections : d'un côté, l'approche théorique de la recherche ; et de l'autre la méthode recherche-action.

Section 1 : Méthode de recherche selon l'approche systémique

Cette section abordera l'approche théorique de la recherche qui est l'approche systémique. Dans un premier point, la notion du système sera expliquée ; puis l'utilisation de cette notion dans le cadre théorique est élucidée dans un second point.

1.1 Concepts sur l'approche systémique

Ci-après des définitions parmi les plus utilisées et leurs auteurs lorsque le système est un sujet de discussion :

MALAREWICZ ²¹ évoque qu' « un système est un ensemble d'éléments en interaction dans la poursuite d'un ou de plusieurs objectifs ».

L VON BERTALANFFY ²² définit un système en ces termes : « ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que par conséquent tout l'ensemble est transformé ».

De ROSNAY ²³ le définit à son tour que « c'est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction des buts »

²¹ MALAREWICZ J., « Réussir un coaching grâce à l'approche systémique », édition village mondiale, 2003.

²² L VON BERTALANFFY, cité par BOYER L., EQUILBEY N., « Organisation : Théories et Applications », Editions d'organisation, deuxième éditions, Paris, 2003.

²³ ROSNAY cité par BOYER L., EQUILBEY N., « Organisation : Théories et Applications », Editions d'organisation, deuxième éditions, Paris, 2003.

Le MOIGNE²⁴ voit le système comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalité, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans perdre pourtant son identité unique » et ajoute qu'« il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des systèmes et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux ».

En partant de ces définitions, ces auteurs ont des points communs sur ce qu'est le système à savoir les « éléments », les « relations entre les éléments », les « objectifs poursuivis par le système ».

1.2 Application à l'étude

Selon MALAREWICZ²⁵, l'approche systémique « est plus correcte de parler d'approche communicationnelle et systémique, dans la mesure où l'analyse des systèmes ne peut se faire sans utiliser les outils de compréhension de ce qu'est la communication ». Cette approche permet de faciliter la représentation de la réalité en tenant compte de l'environnement de l'entreprise.

Le milieu d'étude étant une très petite entreprise installée à Madagascar depuis une dizaine d'année ; elle arrive encore à subsister malgré les crises politiques et économiques traversés par la grande île. Au niveau des très petites entreprises, pour traduire efficacement les principes et techniques de gestion de l'entreprise, il faut avoir une vision globale de cette dernière. En considérant une très petite entreprise comme un système, l'objectif est de proposer l'introduction des actions de veille et d'intelligence économique au sein d'une TPE dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.

Tout en n'oubliant pas la réalité systémique, l'essentiel est que les dirigeants de l'entreprise comprennent que le système de veille et d'intelligence économique sont des éléments s'insérant dans l'ensemble des autres systèmes de l'entreprise. Des efforts d'apprentissages sont nécessaires lors de la mise en œuvre de cette démarche du fait qu'un système rime souvent avec la complexité. Le but est d'appréhender la complexité sans l'affaiblir, ni la transformer et, par là, mieux interpréter ce qui se passe pour agir plus efficacement.

²⁴ Le MOIGNE cité par : LESCA H., ROUIBEH K., « Des outils au service de la veille stratégique », in revue de système d'information et management, volume 2 n° 2, 1997 ; page 2.

²⁵ MALAREWICZ J., « Réussir un coaching grâce à l'approche systémique », édition village mondiale, 2003.

Dans la revue de littérature, la veille anticipative et l'intelligence économique ont été considérées comme des systèmes interdépendants qui poursuivent chacun des buts spécifiques et des objectifs communs. De ces théories ont été sorties deux hypothèses de travail dont :

La première hypothèse affirme que : l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet la réduction des incertitudes dans un environnement complexe. Deux variables permettent de vérifier cette hypothèse à savoir :

Variable 1 : la maîtrise de l'information

Variable 2 : l'organisation en réseau

Tandis que la seconde hypothèse défend que : l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise d'une bonne décision.

Deux autres variables sortent aussi de cette hypothèse :

Variable 3 : la protection et la sécurité de l'information

Variable 4 : les stratégies d'influence

Section 2 : Méthode de recherche dans le cadre pratique : Méthode qualitative basée sur la recherche-action

Cette section se subdivisera en deux parties : d'un côté, sera discuté la notion de méthode basé sur la recherche-action et de l'autre, il est question de l'utilisation de ce principe dans le cadre pratique de ce travail.

2.1 Concept sur la méthode qualitative

La méthodologie est le ciment qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyses et résultats. Les défenseurs de l'approche positiviste prône que seule la méthode scientifique hypothético-déductive, fondées sue le test d'hypothèses qui est basé sur des données quantitatives, est susceptible de produire des connaissances scientifiques. Par contre, les adeptes de l'approche constructiviste proposent aussi les démarches qualitatives comme incontournable. Dans son enseignement,

YIN²⁶ en 1990, montre que « des théories explicatives à partir d'une étude descriptive de corrélations sur des données quantitatives ou avoir recours à une étude de cas pour tester une théorie existante ». Si le sujet est à débattre est donc la méthodologie, la difficulté est de trancher entre les méthodes quantitatives et qualitatives.

De même pour le choix de modes d'inférences, c'est un autre objet de débâcle dans le sens où deux logiques cohabitent dans les recherches en sciences de gestion qui sont la déduction et l'induction. La déduction consiste à formuler des hypothèses qui sont supposés vraies au départ et à la fin, elles doivent être vraies ; en somme une démarche hypothético-déductive ou approche quantitative où une ou plusieurs hypothèses sont confrontées à la réalité. Pour sa part, l'induction est basée sur l'analyse d'une relation sur un certain nombre d'exemples concrets et le chercheur suppose que la relation soit vraie pour toutes les observations à venir. Selon PAILLE²⁷ en 1996 « L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant ».

Un autre point de la méthode qualitative est le paradigme constructiviste. Le chercheur construit lui-même la connaissance susceptible d'expliquer la réalité. Les explications du chercheur ne correspondent donc pas à la réalité. La connaissance produite est donc subjective et contextuelle. Pour le chercheur, la prise de position constructiviste implique de démembrer les représentations de la réalité en autant d'éléments pouvant servir d'unités d'analyses et de trouver des règles d'association explicatives de ces phénomènes. Selon WACHEUX en 1996, le principe du constructivisme est basé sur trois points inter-reliés : les phénomènes, la pensée et la démonstration. Ces points ne sont pas une méthode d'analyse mais plutôt qu'une ligne de conduite qui donne un guide général pour la définition de l'objectif de la recherche.

En somme, les chercheurs n'ont pas les pensées unanimes sur l'utilisation des méthodes qualitatives en matière de recherche en sciences de gestion. Néanmoins, elles commencent à être appliquées et de plus en plus de chercheurs en font appel pour valider des hypothèses ou explorer des phénomènes. Pour ce travail, la méthode qualitative basée sur la

²⁶ YIN cité par CARON-F., M-L « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », revue Systèmes d'Information et Management, vol.6, n°4, 2001.

²⁷ PAILLE cité par VACHER B., « La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oublie, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés » ADBS édition, Paris, 1997.

recherche-action sera adopté dans la cadre pratique ; des arguments et justifications seront avancés dans le point suivant.

2.2 Le principe recherche-action

La recherche-action est une méthode qui consiste à construire une connaissance scientifique sur et par l'action. Elle est subdivisée en trois grandes pensées : la recherche - action proprement dite, l'action-science et la recherche ingénierique ou recherche intervention. Pour K. Lewin²⁸, la recherche-action se définit comme « une recherche comparant les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale et conduisant à l'action sociale. Elle suppose une connaissance des lois générales de fonctionnement du groupe et suggère leur mise à l'épreuve par une intervention. Les phénomènes sociaux doivent être étudiés dans leur cadre réel (école, maison, usine) ». La théorie prime dans ce principe car elle guide le chemin et permet de déterminer comment aller d'un point à un autre. La méthode utilisée dans le cadre de ce travail de mémoire est la recherche ingénierique ou recherche intervention. Les arguments en sont les suivants ; la recherche ingénierique et recherche-intervention se distinguent par la revendication du caractère *constructiviste* de la connaissance produite.

La recherche-action est en partie basée sur la modélisation et son application ; pour ses auteurs, la modélisation est perçue comme un construit intentionnel pour l'action. La partie théorique de ce travail est basée sur l'explication des modèles et outils utiles à l'action. Les modèles sont amenés à être utilisés et appliqués. La dimension conception et mise en œuvre pousse les chercheurs à avoir des pratiques constructivistes, et rentre dans le cadre d'une recherche appliquée. Les acteurs jouent un rôle essentiel dans toute recherche-action ; et dans ce courant plusieurs approches sont utilisées, parmi ceux l'approche psychosociologique, l'approche militante, l'approche coopérative. Toutes ses approches ont leurs caractères spécifiques et leurs avantages mais l'approche coopérative intéresse particulièrement ce travail car elle met en évidence le fait que les sujets sont acteurs du changement, la méthode d'élaboration des connaissances est participative et la mise en place d'un cycle d'action et de réflexion est une nécessité. La difficulté dans une méthode recherche -action est de trancher entre l'état, l'esprit, la contribution de connaissances scientifiques, ou encore les critères de scientificité du travail et le développement d'un processus d'apprentissage qui va favoriser les acteurs du terrain. Une autre lacune de cette méthode aussi est l'absence de méthode

²⁸ Lewin cité par FRIEDBERG E., « Pouvoir et négociation », Négociations, Vol.12, N°2, 2009.

d'investigation correcte ; et ce dans le sens où les outils de collecte et traitement de données varient d'une situation et d'un contexte à un autre par exemple le choix entre études par questionnaires et focus groupes.

Conclusion du chapitre III de la partie I

Sans une méthodologie, ce travail de mémoire n'aboutira à rien. La méthodologie est l'un des socles qui lient la problématique, les théories, les données et résultats ainsi que les actions et suggestions à mettre œuvre. Dans ce sens, d'une part, l'approche théorique de la recherche, qui est l'approche systémique a été présentée. Des arguments et justifications ont été avancés dans le choix de cette approche. D'autre part, pour assurer la cohérence du travail, l'utilisation de la méthode qualitative basée sur la recherche-action a été aussi justifiée. L'importance du caractère constructiviste de cette méthode a été soulignée.

Conclusion de la partie I

La veille anticipative et l'intelligence économique, compte tenu de leur adversité et de leur diversité, sont en eux-mêmes des éléments de la complexité qui s'imposent à l'organisation. L'objet de cette partie a été de découvrir dans quelle mesure l'intelligence économique et la veille anticipative contribuent à améliorer le cycle du processus de décision dans le cadre d'une organisation. L'atteinte de cet objectif et la finalité découle de la maîtrise de plusieurs variables interdépendants. Un grand nombre de chercheurs ont essayé de livrer des théories et concepts concernant la veille anticipative et l'intelligence économique, ils ont créé des modèles, des outils afin que les managers puissent les utiliser dans l'exécution de leurs activités. La revue de littérature, qui est le fruit même de l'application de l'approche systémique, a donc permis la conception ou la genèse des deux hypothèses de travail qui sont : l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet la réduction des incertitudes dans un environnement complexe et l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise d'une bonne décision. De part cela, quatre variables tels la maîtrise de l'information, le travail en réseau, la protection et la sécurité de l'information, les pratiques d'influences sont supposés vérifier ces hypothèses. Afin de vérifier les hypothèses, l'utilisation de la méthode qualitative basée sur la recherche-action qui s'appuie elle-même sur le constructivisme, a été choisie. En somme, la mise en épreuve des outils, des modèles et des théories sera donc l'apanage de la deuxième partie de ce travail.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

L'objectif de cette deuxième partie est d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : Comment l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet de réduire les incertitudes dans un environnement complexe ? ; Comment et pourquoi l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise d'une bonne décision ? ; Et ceux pour le cas d'une TPE.

La partie est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre propose une description du terrain de recherche. Cet objectif est atteint au travers de deux études : une présentation de la société où l'enquête a été faite et le mode de collecte et traitement des données. Le second chapitre est lui consacré à l'étude de résultats de recherche. Une brève présentation des résultats sera faite. Cette étude nous permet de tester les hypothèses de recherches supposées auparavant. Le troisième chapitre complète les études des chapitres précédents en proposant le modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une TPE. Ce chapitre étudie également la mise œuvre du modèle.

CHAPITRE I: DESCRIPTION DU TERRAIN

L'objet de ce chapitre est de donner une description du terrain de recherche et de présenter comment les données ont été collectées et traitées. Dans ce chapitre, deux études seront effectuées. D'une part, une présentation de la société étudiée sera faite, l'étude se focalisera sur la description, le fonctionnement de l'entreprise et ainsi que sur l'analyse de sa structure et stratégie globale. D'autre part, ce chapitre accordera aussi une place à la manière dont les données ont été recueillies et traitées, l'analyse est concentrée sur l'élaboration du questionnaire, la démarche de la collecte et le traitement des données.

Section 1 : Présentation de la société

Cette section présentera l'entreprise où l'étude a été effectuée ; elle est composée de deux parties : d'un côté, la description de la société abordera le fonctionnement général et l'historique ; de l'autre, une étude sur sa structure et sa stratégie sera accomplie.

1.1 Description

L'étude porte sur le centre de formation professionnelle UNIVERS INFORMATIQUE. Le choix de cette organisation est guidé par deux arguments : cette entreprise est une très petite entreprise et elle est déjà établie depuis une dizaine d'année à Madagascar. La situation juridique et administrative du centre se présente ainsi :

DENOMINATION SOCIALE : Univers Informatique

STATUT : Entreprise individuelle

ACTIVITE : Formation professionnelle en informatique et gestion comptable

CONTACT : 033 14 759 80

CHARPENTIER P., 2003²⁹, affirme que « la culture d'entreprise s'apprécie par le système de valeurs, les croyances et les normes de comportement véhiculés explicitement ou non par l'entreprise ». La culture est donc un paramètre important pour discerner les comportements d'une entreprise. Elle peut aussi être appréciée à travers le passé d'une firme. En fait l'organisation, où l'étude a été effectuée, a ouvert ses portes au grand public en 1999. L'entreprise dispose d'un bâtiment où abrite son siège sociale, elle dispose d'une annexe pour mieux servir ses clientèles. Elle a connu plusieurs évolutions depuis sa création. Ci-après quelques dates marquantes dans sa vie :

1999 : Date de création ;

2008 : Acquisition d'une connexion internet ;

2011 : Création d'un centre de formation annexe sis à Ampasapito.

Selon encore CHARPENTIER P., 2003 « La notion de métier se définit comme un ensemble de compétences générales et savoir-faire, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée ». La société étudiée a comme métier ou activité principale : offrir à ses clients des formations professionnelles en informatique (hardware et software) et gestion informatisée. Elle exerce aussi des activités annexes comme la pâtisserie, cours de piano, cours d'anglais et français. Elle a créé plusieurs offres de formations et de services ; parmi ceux les formations en dépannage informatique, programmation web, gestion des bases de données, gestion comptable informatisée. Elle ne cesse de faire une innovation pour satisfaire les besoins de sa clientèle. L'entreprise a pour vision de rayonner dans le domaine dans la quelle elle exerce.

Selon STRATEGOR, 2005³⁰, l'identité de l'organisation se définit comme « l'image collective de ce qui est l'entreprise pour tous ceux qui y travaillent ». Le politique de gestion du personnel au sein de l'entreprise est très flexible. D'un côté, la société dispose en son sein dix personnes travaillant à temps plein. De l'autre, elle emploie en grandes parties des personnes travaillant avec des contrats à durée déterminé très courts variant entre autre de quelques jours à un mois. Le nombre de personne employé à temps permanent dans l'entreprise n'a pas vraiment évolué et c'est un choix politique faite par le gérant-propriétaire, seule le remplacement des employés démissionnaire a été accomplie.

²⁹ CHARPENTIER P., « Management et gestion des organisations », édition ARMAND COLIN, Paris, 2003.

³⁰ Collectif HEC, STRATEGOR, « Stratégie, structure, décision, identité », Dunod, Paris, 2005.

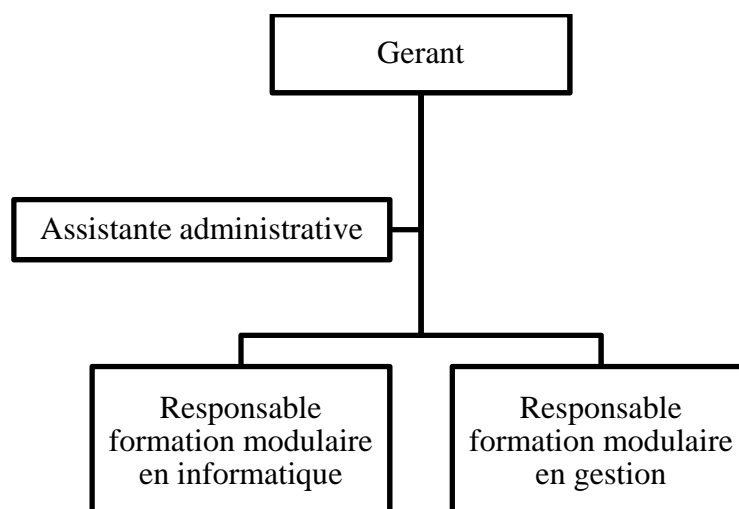
CHARPENTIER P., 2003, confirme que « le personnel est une ressource essentielle pour une entreprise. Comme les moyens financiers, informationnels, matériels, il est susceptible d'être acquis et développé. Un capital humain peut constituer un facteur clé de succès et procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif ».

1.2 Structure et stratégie

Selon BOYER I et al, 2003, « la structure définit l'architecture interne d'une organisation et les relations entre ses divers éléments. Elle est un agencement particulier de trois catégories d'entités : les organes opérationnels ou d'exploitations (fabrication, vente, conception des produits), les services fonctionnels (finances, ressources humaines, entretien) et les organes d'état major aux missions particulières ». Etant une société de petite taille, une TPE, le centre de formation UNIVERS INFORMATIQUE adopte une structure plate. Tous les personnels travaillent d'une manière autonome favorisant une meilleure spécialisation des compétences ainsi qu'une réactivité accrue. La prise de responsabilité est beaucoup plus flexible et le circuit de décision est plus court aussi. L'organisation ne dispose que d'un seul chef, la gestion est donc centralisée ; le fonctionnement de l'entreprise est organique, le gérant maîtrise tous les activités et les salariés sont polyvalents. Le haut degré de professionnalisme et de la qualité des travaux est donc garanti par un système de supervision directe. Dans une telle organisation, le contrôle et la supervision assurent l'ordre et l'efficacité. L'atteinte des objectifs stratégiques est mesurée par le niveau de rendement et de la satisfaction des clients.

Ci-après, un organigramme symbolisant la structure de l'entreprise :

Schéma 5 : Organigramme de l'entreprise



Source : Auteur, 2014.

L'élaboration d'une stratégie nécessite une étude méticuleuse. JOHNSON et SCHOLLES, 2000³¹ met en exergue trois voies pour le processus d'élaboration d'une stratégie : « la stratégie voulue, expression de l'intention et de la volonté du stratège, la stratégie résultant du processus culturel et politique, la stratégie imposée (Etat) ». En s'appuyant sur ces propos, la stratégie adoptée par l'entreprise est intuitive et non formalisée. Ce qui permet, à court terme, de suivre un objectif global en réagissant localement. La stratégie générale de la société peut être résumée en ces quelques points : d'une part, la recherche de croissance qui se traduit par la croissance du chiffre d'affaire, la consolidation des résultats, l'élargissement des parts de marché, un meilleur service au client, la formation et la motivation des salariés ; d'autre part, le souci d'économie et la création de sentiment de confiance, le point clé est de rationaliser toutes les ressources disponibles tout en respectant le climat et l'harmonie sociale.

Pour ce qui est des stratégies d'affaires, l'entreprise adopte des politiques permettant la préservation de ses parts de marchés et l'augmentation des services auprès de la clientèle. Pour réaliser cette stratégie, la société soigne sa relation avec sa clientèle en se mettant toujours à l'écoute des réclamations et suggestions des clients. Elle cherche aussi à obtenir des grands contrats pour assurer sa part de marché. Effectivement, le rôle de la communication va jusqu'à faire la promotion de l'image de la société grâce à ses services. La relation avec les clients devient l'axe qui permet d'assurer un service de qualité et concurrentiel. Cette fonction répond à la fonction d'entretenir la fidélité de la clientèle.

Pour ce qui est de la politique vis-à-vis des concurrents, l'entreprise surveille vivement l'environnement concurrentiel et essaie de maîtriser tous les facteurs clés de succès liés à ses activités. La société opte pour une politique sociale tendant à améliorer le cadre et les conditions de travail, la couverture des besoins en ressources, le rajeunissement des effectifs, une politique salariale incitante, une gestion proactive du personnel, une hausse significative du niveau qualitatif des prestations de service, le respect des normes environnementales et de sécurité au travail, de nombreux avantages sociaux, le maintien d'un climat social sain et l'institution d'un dialogue social formalisé avec les partenaires sociaux et enfin, l'amélioration de la productivité et des rendements.

³¹ JOHNSON, G et SCHOLLES, K, « Stratégie », Edition PubliUnion, Paris, 2000.

Section 2 : Collecte et traitement des données

Cette section est organisée comme suit : d'une part sera abordé comment a été élaboré le guide d'entretien, d'autre part le démarche de la collecte et traitement des données seront décrits.

2.1 Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien est destiné en premier lieu au chef d'entreprise mais s'adresse aussi à l'ensemble des personnels possédant une vue d'ensemble de la société. Il porte sur le processus d'appropriation et de mise en place d'un système de veille et d'intelligence économique dans une entreprise. Il est composé de plusieurs parties, reprenant les éléments mis en évidence lors de la revue de la littérature.

La première partie du guide permet d'identifier le comment de la maîtrise de l'information au sein de l'entreprise, ci-après les questions :

Tableau 1 : Rubriques sur la maîtrise de l'information

LA MAITRISE DE L'INFORMATION

1.	Avez-vous identifié les informations sensibles, stratégiques, confidentielles de votre entreprise ?
2.	Votre avance technologique, scientifique s'appuie-t-elle sur des informations confidentielles ?
3.	Avez-vous déjà connu un vol d'informations avéré ou suspecté ?
4.	Le risque qu'un collaborateur diffuse des informations stratégiques lors des salons sont ils-élevés ?
5.	Votre entreprise donne-t-elle à ses salariés des consignes relatives aux précautions à prendre ?
6.	Le matériel informatique utilisé en déplacement est-il expurgé de toutes les données inutiles ?
7.	Avez-vous une classification des informations par sensibilité ?
8.	Votre entreprise fait-elle appel à des prestataires extérieurs ?
9.	Votre entreprise organise-t-elle des visites pour les clients ?
10.	Contrôlez-vous la destruction des documents sensibles ?
11.	Contrôlez-vous les informations contenues dans vos supports de communications ?

Source : Auteur, 2014.

Les questions ont été axées sur le processus de maîtrise de l'information. Ils portent notamment sur les types de données, les sources, le mode de diffusion et de partage des informations, la classification des documents, l'accessibilité aux matériels et support de communication.

La seconde partie du guide concerne l'entreprise et ses réseaux de relations. Chaque rubrique est spécifique et mérite d'être analysé :

Tableau 2 : Rubriques sur l'organisation en réseau

L'ORGANISATION EN RESEAU

1.	L'entreprise entretient-elle des relations avec une institution publique ?
2.	L'entreprise possède-t-elle des partenaires, des associés, des contacts sur le plan international ?
3.	L'entreprise a-t-elle conclu des alliances, des accords avec d'autres entreprises à Madagascar?
4.	L'entreprise coopère-t-elle avec des partenaires régionaux ?
5.	L'entreprise arrive-t-elle à distinguer les liens forts et faibles avec les réseaux personnels et d'affaires?
6.	L'entreprise possède-t-elle des relations formelles ou informelles avec le milieu académique et universitaire?
7.	L'entreprise entretient-elle des liaisons périodiques avec des entrepreneurs locaux et étrangers?
8.	L'entreprise collabore-t-elle avec des centres et laboratoires de recherche ?

Source : Auteur, 2014.

Les questions portent, notamment, sur le déroulement et le fonctionnement des liens qui s'établissent entre les partenaires personnels et d'affaires de l'entreprise. La réponse obtenue pour chaque item permet de déterminer et de mesurer le niveau et le degré d'intensité des relations de l'entreprise et ses dirigeants avec les personnes ressources internes et externes.

La troisième partie du guide est focalisée sur la sécurité et la protection de l'information. Plusieurs points essentiels ont été posés ; ci-après les questions :

Tableau 3 : Rubriques sur la sécurité et la protection de l'information

LA SECURITE ET LA PROTECTION DE L'INFORMATION

1.	Sur quels types de support stockez-vous les informations sensibles ?
2.	Vos informations sensibles sont-ils stockées ?
3.	Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés aux conséquences des vols, pertes, destruction de données ?
4.	Connaissez-vous les fonctions de sécurité de vos téléphones portables ?
5.	Vos serveurs informatiques sont-ils protégés contre les incidents (coupures de courant, dégâts des eaux, incendies...) ?
6.	Le personnel extérieur peut-il accéder à votre matériel informatique en l'absence d'un collaborateur ?
7.	Vos serveurs informatiques sont-ils protégés contre les intrusions (firewall, antivirus) ?
8.	Comment sont gérés les mots passes ?

Source : Auteur, 2014.

Les questions permettent d'identifier la fréquence et la modalité de protection de l'information, le fonctionnement des supports de sécurité et de protection mobilisés, les types d'informations stockées.

Enfin, la quatrième partie du guide d'entretien est canalisée sur les pratiques d'influences de la société. Là encore, les questions permettent de savoir comment sont optimisés les réseaux de relations personnels et d'affaires, les sources d'informations.

Tableau 4 : Rubriques sur les pratiques d'influences**LES PRATIQUES D'INFLUENCES**

1.	L'entreprise est-elle exposée médiatiquement ?
2.	Évaluez-vous l'image de votre entreprise au sein de votre clientèle ?
3.	L'entreprise est-elle présente sur les réseaux sociaux ?
4.	Quels sont les moyens de communications privilégiés par l'entreprise ?
5.	L'entreprise entretient-elle des relations directes avec des personnes influentes au sein des secteurs publics et secteurs privés ?
6.	Les contraintes sociales et environnementales entrent-elles en considération dans vos orientations stratégiques ?
7.	L'entreprise organise-t-elle des visites pour ses clients ou délégations étrangères ?
8.	L'entreprise fait-elle une veille sur ses droits ?

Source : Auteur, 2014.

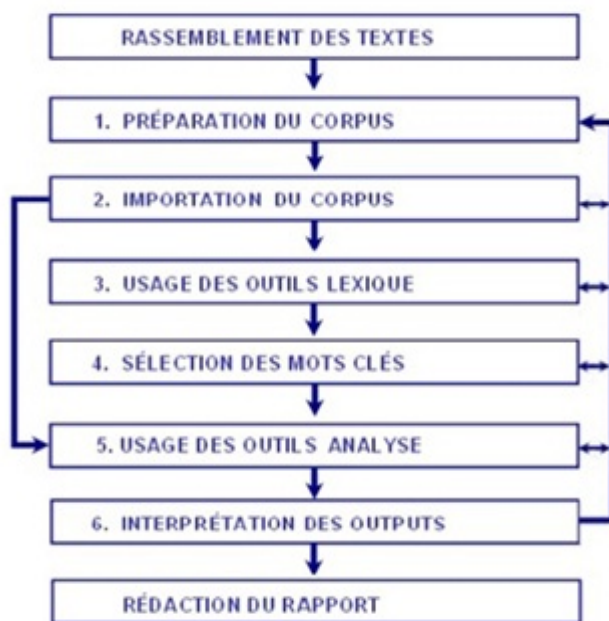
Les composantes du guide sont variées et multiples. Les pratiques d'influences touchent à la fois l'entreprise mais aussi la vie personnelle des dirigeants et des employés. En somme, elles sont transversales et sensibles à aborder.

2.2 Démarche de la collecte et traitement des données

Le guide d'entretien a été testé auprès du chef et personnel de l'entreprise dans des entretiens en face à face afin d'affiner les questions, ou les modalités de réponse. Plusieurs itérations ont été menées afin d'aboutir à la version finale du guide. L'échantillon est composé de 10 répondants sur 15 contacts. Il est à noter que ce guide a reçu un bon accueil auprès des répondants, qui à plusieurs reprises lors des commentaires dans les feuilles prévues à cet effet, ou lors de l'administration du questionnaire, ont montré leur intérêt pour le sujet. Le but du guide d'entretien est en outre de recueillir le maximum de réponses possibles. Le faible échantillon de la population a permis de réaliser des analyses qualitatives basées sur l'analyse des textes ou réponses, l'analyse de contenu. Le guide ayant pour vocation d'explorer une vision peu mobilisée et pour laquelle le choix méthodologique se focalisait sur une démarche qualitative. Pour le traitement des données, il fallait faire appel à un logiciel bien reconnu par les chercheurs pour l'analyse des données qualitatives.

Pour cela, le logiciel T-LAB version 9.1 a été utilisé pour les analyses des textes et sémantiques. T-LAB est un logiciel composé par un ensemble d'outils linguistiques, statistiques et graphiques pour l'analyse des textes. Cet outil est capable de faire : une analyse de contenu, une analyse sémantique, une analyse du discours. Les réponses ont été rassemblées tout simplement en un seul texte et puis c'est le logiciel qui fait toutes les restes des tâches à faire. La phase de traitement des réponses avec le logiciel T-LAB se résume avec la figure suivante :

Schéma 6 : Phase de traitement des réponses avec le logiciel T-LAB



Source : Manuel T-LAB 9.1

Dans ce schéma, le rassemblement des textes consiste à saisir et à mettre les réponses du questionnaire sous formes d'un fichier brut ayant comme format (.txt). Une fois cette étape est achevée, il faut importer le fichier pour pouvoir utiliser les différentes fonctions du logiciel T-LAB qui sont les outils de lexique, les types d'analyses. A la fin, il faut interpréter les résultats (outputs), pour pouvoir émettre un rapport.

Conclusion du chapitre I de la partie II :

En conclusion, l'intérêt de la description du terrain et le mode de collecte, le traitement des données ont été examinés dans ce chapitre. En résumé, deux bonnes raisons ont motivés pour le choix de l'entreprise étudiée. La première raison est que ce sont les très petites entreprises qui seront le moteur de l'économie du « demain » ; la seconde raison est que la recherche effectuée poursuit une démarche qualitative.

En somme, le guide d'entretien permet d'interroger un plus grand nombre d'individus. Le choix d'une question « ouverte » et « systématique » est justifié par le fait de vouloir collecter et tirer le maximum d'informations possibles. Une masse de données recueillies ne constitue pas en soi une recherche, il faut les traiter.

Le travail d'analyse permet d'isoler les unités signifiantes (figures, variables, graphiques...) abstraites de leur contexte pour en opérer la comparaison terme à terme. Le recours au logiciel de traitement est donc incontournable. Le logiciel T-LAB a été utilisé dans ce travail de recherche.

CHAPITRE II: RESULTATS DE RECHERCHE

Ce chapitre est organisé comme suit : dans la première section, Les résultats sont présentés, une brève description des résultats sera faite ainsi qu'une interprétation. La deuxième section quant à elle, expose l'évaluation des deux hypothèses de recherche de ce travail.

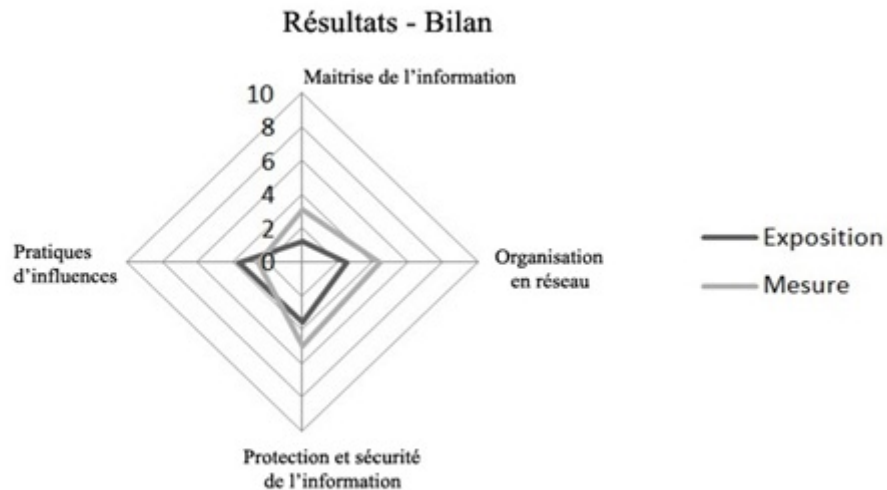
Section 1 : Présentation des résultats

Cette section se concentrera sur les résultats de l'enquête effectuée auprès de notre entreprise cible.

1.1 Description des résultats globaux

Pour les rubriques du guide d'entretien deux scores notés sur 10 ont été calculés : *le taux d'exposition aux risques* et *le score en matière de mesures de protection*. Le schéma suivant montre le score global obtenu par l'entreprise :

Graphique 1 : Résultats globaux du traitement des réponses



Source : Résultat T-LAB

Le taux d'exposition aux risques global est de 2,74 sur 10. Pour ce qui est du score en matière de mesures de protection global, il est égal à 3,75. Les résultats pour chacun des quatre rubriques seront détaillés et interprétés dans le deuxième point suivant.

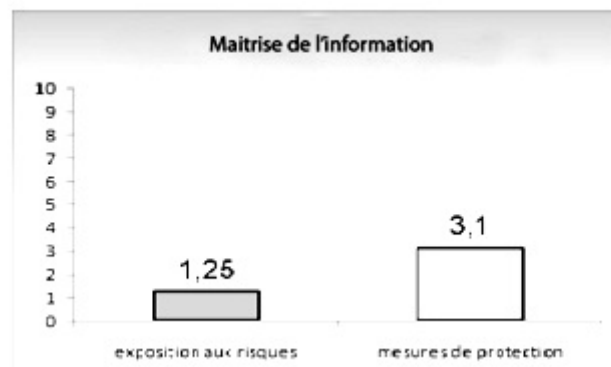
1.2 Interprétation

Les figures ci-après exposent les résultats détaillés de l'enquête pour les quatre grandes rubriques du guide d'entretien. Elles seront décrites, analysées, et interprétées.

Première rubrique : la maîtrise de l'information

Le schéma ci-après résume les réponses sur les questions de maîtrise de l'information par la société :

Graphique 2 : Détail du résultat sur la maîtrise de l'information



Source : Résultat T-LAB

Elle a eu comme score 1,25 sur 10 et 3,1 sur 10, respectivement pour le taux d'exposition aux risques et le score en matière de mesures de protection.

La maîtrise de l'information porte sur l'analyse de la collecte, du traitement, et de la diffusion de l'information. Même si les points obtenus par l'entreprise sont assez faible, inférieur à 5, elle donne une place importante pour cette variable car elle a pris une mesure de protection deux fois que les risques encourus.

La firme devra faire attention car si les taux de risques augmentent, la mesure prise devrait aussi changer. Elle doit étudier davantage ce processus de maîtrise de l'information ; et ce en fonction aussi de l'évolution de ses activités et de l'environnement.

Seconde rubrique : l'organisation en réseau

La figure ci-dessous montre le comment est organisé les réseaux personnels et d'affaires de l'entreprise.

Graphique 3 : Détail du résultat sur l'organisation en réseau



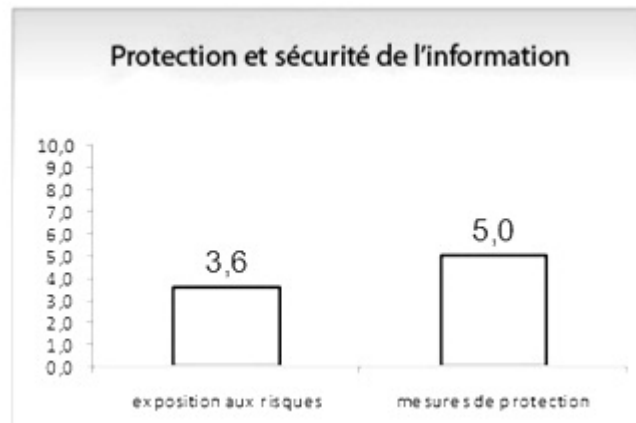
Source : Résultat T-LAB

En voyant, ses chiffres, qui sont 2,5 sur 10 pour le score d'exposition aux risques et de 4,4 sur 10 pour les mesures de protection ; l'entreprise débute sur une bonne base en ce qui concerne ses relations avec ses partenaires publiques et privés. Une dégradation des réseaux personnels ou d'affaires peut intervenir selon différentes modalités : suite à des mauvaises communications, au non respect des contrats établis.

Les conséquences directes sont financières, variables en fonction de la gravité des dégradations. Elles peuvent déstabiliser l'entreprise et la conduisent à la faillite. Les réseaux d'affaires sont sources de pérennité et il est conséquent de les entretenir.

Troisième rubrique : la protection et la sécurité de l'information

Le schéma ci-contre reflète ce que l'entreprise entreprend pour ce qui est de la protection et la sécurité de l'information.

Graphique 4 : Détail du résultat sur la protection et la sécurité de l'information

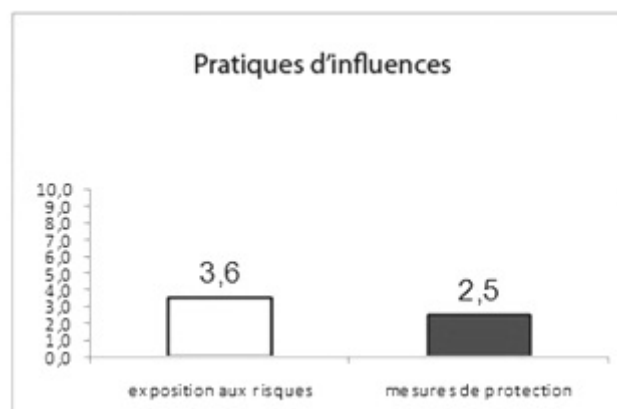
Source : Résultat T-LAB

En analysant de près les chiffres, les risques de perdre des informations stratégiques sont assez élevées et elles feraient perdre beaucoup d'argent ou ruinent les résultats de l'entreprise.

Les conséquences d'une perte ou d'un vol d'informations stratégiques sont variables en fonction du niveau de sensibilité de l'information : perte d'avance scientifique, perte d'avantage comparatif, perte de leadership au profit de la concurrence, espionnage industriel, risque de compromission.

Quatrième rubrique : les pratiques d'influences

Dans le graphe ci-après, l'entreprise n'accorde pas une place importante aux pratiques d'influences.

Graphique 5 : Détail du résultat sur les pratiques d'influences

Source : Résultat T-LAB

Les chiffres indiquent un score de 3,6 sur 10 pour l'exposition aux risques et 2,5 sur 10 pour les mesures de protection. L'explication réside dans le faible taux d'utilisation des moyens de communications. L'entreprise entretient une politique de discrétion tout en assurant la rentabilité des activités.

Section 2 : Validation des deux hypothèses de recherche et Discussions

Dans la section précédente, les données recueillies auprès de l'entreprise contact ont été traitées à la lumière de la problématique de l'étude et de la littérature sur la veille anticipative et l'intelligence économique. Ainsi, la validation des hypothèses de recherche sera faite à partir de notre cadre conceptuel, empirique ainsi qu'avec les données interprétées. Une brève analyse permet d'infirmer ou de confirmer les hypothèses.

2.1 L'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective réduit les incertitudes

En fait la notion d'incertitude est souvent assimilée ou modélisée par les chercheurs ou scientifiques par le « calcul des probabilités ». Mais au de-là de ses raisonnements des faits réels très intéressants subsistent. Les informaticiens parlent souvent que la notion d'information et la notion d'incertitude vont toujours ensemble. La quantité de l'information obtenue joue un rôle très important dans la maîtrise des incertitudes. Le degré d'incertitude augmente avec le niveau de l'information. Une redondance peut créer des incertitudes mais une quantité d'information bien définie et suffisante permet aussi de résoudre des problèmes mais aussi de réduire les incertitudes. La surinformation est un facteur d'échec, surtout avec la globalisation de l'utilisation de l'internet. L'information est donc à la fois une source et un outil de réduction du degré d'incertitude. De tout cela provient les idées de Pollack-Johnson et al (2005)³². Ces auteurs relatent que dans la prise de décision stratégique, les incertitudes règnent et que des outils appropriés sont nécessaires pour pourvoir les réduire. Ils parlent du « Management de l'incertitude » et plus précisément la « méthode des scénarios ». En empruntant le raisonnement suivi par ces chercheurs que la première hypothèse a été validée.

³² POLLACK J., LIBERATORE B., "Project Planning Under Uncertainty Using Scenario Analysis", Project Management Journal, 2005.

Deux arguments inter-reliés sont avancés pour valider cette première hypothèse. L'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective se traduit par la mise en place de deux processus à savoir la maîtrise de l'information et le travail en réseau.

D'un côté, la veille anticipative stratégique a pour principale objectif la maîtrise de l'information qui par définition un ensemble de compétences intellectuelles et instrumentales permettant, dans un objectif de connaissance, de mettre en œuvre un processus de collecte, d'évaluation, de traitement, de production et de communication de l'information. Selon la Proclamation d'Alexandrie³³, adoptée en novembre 2005 par le Colloque de Haut-Niveau sur la maîtrise de l'information et l'apprentissage tout au long de la vie, définit la maîtrise de l'information comme un moyen de « permettre aux gens, sur tous les chemins de la vie, de chercher, d'évaluer, d'utiliser et de créer l'information pour des objectifs personnels, sociaux, professionnels et éducationnels ». L'entreprise qui adopte un système de veille est donc toujours connectée à son environnement. Elle arrive facilement à décrypter les changements. En analysant de près les données de l'enquête effectuée au près de l'entreprise étudiée, elle prend en considération dans la formulation des stratégies globales la nécessité de maîtriser l'information. Entre autre elle adopte un principe et une politique en matière d'information qui sont : reconnaître les besoins d'information, localiser l'information et en évaluer la qualité, stocker et extraire l'information, faire de l'information un usage efficace et éthique, appliquer l'information pour créer et communiquer des savoirs. En effectuant une analyse de contenu des réponses de l'enquête (voir annexe 1), la maîtrise de l'information est une des solutions liées aux problèmes de manque d'information, d'incapacité à détecter les changements ou les risques. Elle permet entre autre de réduire un état flou, les ambiguïtés et imprécisions. En somme, elle contribue à la diminution des incertitudes.

De l'autre côté, l'analyse de contenu de la rubrique organisation en réseau (voir annexe 1), permet de dégager six points essentiels : la communication, les compétences, le contrôle, la décentralisation, les concurrents, et l'information. L'organisation en réseau accorde une place importante à l'information mais aussi un mouvement d'ensemble. Elle nécessite un comportement de coopération. L'action collective est une production ou une action à réaliser ensemble par plusieurs acteurs. Elles ne sont pas au service d'un acteur mais au service d'une mission collective. Toutes ces finalités convergent vers la nécessité d'une conjugaison des compétences et une mise en œuvre d'une intelligence collective. Avec ce

³³ Proclamation d'Alexandrie cité par : Idetra, « Autodiagnostic démarche d'intelligence économique » <http://www.lorraine.cci.fr/autodiagnostic>

type de finalité, le réseau se constitue comme un acteur collectif et il permet à l'entreprise d'être plus efficace. Les arguments précédents nous permettent de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective réduit les incertitudes.

2.2 L'intelligence économique aide dans la prise de décision

Selon CHARPENTIER P (2003), il existe plusieurs modèles théoriques de prise de décision. Le modèle mono-rationnel est caractérisé par les points suivants. L'information est parfaite, exhaustive et accessible à coût nul. La prise de décision est donc considérée comme un processus linéaire et monotone. A part ce modèle « à acteur unique », il y a aussi le modèle « organisationnel » de prise de décision de SIMON H, CYERT R, MARCH J. Il est déterminé par une information imparfaite et incertaine, les capacités de traitement de l'information limitées et l'existence de multiples acteurs ou décideurs. Enfin, certains chercheurs ont montré aussi l'existence d'autres modèles tels le modèle politique et le modèle des anarchies organisées ou « modèle de la poubelle ». Le premier met en exergue l'influence des jeux de pouvoir dans l'organisation. Le second se distingue par l'idée que la prise de décision n'est pas processus structuré. Une question se pose donc pratiquement où est la place de l'intelligence économique ?

L'intelligence économique se traduira et se focalisera sur l'utilisation de la protection et sécurité de l'information mais aussi sur les pratiques d'influences.

D'un côté, pour l'entreprise, une politique de sécurité de l'information est une démarche qui nécessite une réflexion et une cohérence. L'analyse de contenu des réponses à cette rubrique (voir annexe 1) fait sortir quelques points importants qui sont : réalité, classification, solutions, responsabilité, risques, parties prenantes. Connaître les menaces, identifier les vulnérabilités, définir des niveaux de risques acceptables, proportionner les solutions à la valeur des informations à protéger, arrêter les règles de classification de l'information, responsabiliser les personnes, former toutes les parties prenantes, c'est ce que l'entreprise tient compte quand elle aborde la notion de sécurité et protection de l'information. Ajouter à cela il faut une disponibilité des ressources et des informations, l'intégrité des données, la confidentialité des données, la preuve et traçabilité des accès aux informations. L'entreprise garde à l'esprit qu'une protection absolue n'existe pas.

Et qu'il existe quatre types de modèle pour le processus de décision : le modèle rationnel, le modèle organisationnel, le modèle politique, le modèle de la poubelle. Ces modèles mettent en évidence des phases spécifiques propres à chacun mais en plus de cela, l'intégration de la notion de protection et sécurité de l'information permet d'enrichir le processus de décision.

De l'autre côté, quand l'entreprise entend parler des pratiques d'influences, elle met en exergue trois points clés : le marketing, l'action, la communication (voir annexe 1). Si la stratégie d'influence peut être définie comme la combinaison d'un ensemble de modes d'actions, exercés de manière directe ou indirecte, ouverte ou couverte, vis-à-vis de personnes, de collectivités, d'organisations et/ou d'Etats, en vue d'acquérir un meilleur crédit, de prendre de l'ascendant et finalement d'orienter les décisions dans le sens souhaité. Deux types d'actions d'influence sont à distinguer. L'influence spontanée est une technique qui consiste à déclencher des comportements ou créer des jugements chez l'acteur influencé en exploitant certains raccourcis du cerveau. De nombreux exemples de ce type d'influence existent en marketing. Ce type d'action fournit des résultats immédiats via un processus d'influence qui n'est pas perçu par le sujet en tant que tel. L'influence rationnelle, appelée aussi influence par l'information, est une stratégie qui a généralement pour objet d'amener l'acteur influencé à intégrer dans son processus de décision des informations qui sont déposées sur son chemin par l'acteur influenceur. Les procédés de ce type d'action d'influence sont multiples : argumentation, suggestion, déception, désinformation, contre-information, stabilisation etc. L'entreprise ne tient donc qu'une seule partie des pratiques d'influences dans le processus de décision.

En somme, l'intelligence économique enrichit les modèles théoriques de prise de décision. Elle assure la performance du système d'aide à la prise de décision et permet à l'organisation de maintenir une information de « bonne qualité ».

2.3 Discussions des résultats

Cette discussion est organisée en trois parties. La première examine la stabilité des échelles de mesure. La deuxième revient sur une question centrale pour cette contribution, à savoir la validité des hypothèses de recherche. Enfin, la troisième discute un certain nombre de questions encore ouvertes.

Une question mérite d'être abordée, comment et par quels moyens la stabilité des échelles de mesure peut être assurée ou encore vérifiée ? En fait, les éléments qui constituent les modalités des variables ont été pris dans un univers bien défini. L'objectif n'est donc pas d'identifier et de valider le lien entre les variables observables mais de caractériser l'influence ou la conséquence de l'utilisation des variables. Il s'agit avant tout d'une méthode ou démarche critique. Cela revête de la nature qualitative de l'étude et donc du caractère « subjectif ». D'un point de vue statistique donc, le calcul des indicateurs de tendance centrale ou des indicateurs de dispersion ou encore du coefficient de corrélation linéaire n'est pas faisable mais jamais impossible si un changement ou transformation des variables est effectué. Dans ce travail de recherche, seul le calcul de la fréquence est « admissible » ou a été fait.

Bien que les hypothèses ont été validées. Des incohérences et imprécisions sur la notion de veille anticipative et intelligence économique ont émergé durant l'analyse. Ces confusions peuvent être causées par la démarche méthodologique qui part du principe d'une mise en interaction de chercheurs en sciences de gestion et de praticiens de la gestion. Les théories visent souvent à être à la fois validées par les communautés académiques et pertinentes pour la pratique de la gestion. Un fossé entre théorie et pratique est à constater. Ce décalage donne un air de manque de repères précis pour la conception d'une définition propre sur le thème de l'intelligence économique et de la veille anticipative. Le fait d'exprimer sous formes de modèles des théories rend parfois les praticiens plus sceptiques. Alors que la mise en œuvre d'une démarche de recherche fondée sur l'interaction entre chercheurs et praticiens conduit à enfreindre le principe d'objectivité et de neutralité du chercheur par rapport au phénomène étudié. C'est la raison pour la quelle qu'il faut opérationnaliser les modèles, ici sous formes de « projet » pour tenter d'effacer ou d'enlever les attitudes de méfiance de la part des praticiens.

Un certain nombre de questions importantes subsiste autour de la notion de veille anticipative et de l'intelligence économique, portant sur leur activation ou sur leur communication ou encore leur place dans la structure de l'entreprise. Notamment, comment transférer les savoirs sur la veille anticipative et l'intelligence économique auprès des praticiens de manière à faciliter la compréhension et l'appropriation de ces connaissances ? Quelles autres difficultés peuvent être rencontrées ou à surmonter dans la mise en œuvre d'un modèle en sciences de gestion ? Comment ne pas confondre le système d'information, le système de veille et l'intelligence économique ?

Conclusion du chapitre II de la partie II :

Dans ce chapitre, les résultats des recherches et de l'enquête ont été observés et analysés. L'analyse et l'étude des quatre variables qui sont la maîtrise de l'information, l'organisation en réseau, la protection et la sécurité de l'information et les pratiques d'influences ont permis de valider et de confirmer les hypothèses de recherche préétablis.

Il est évident aussi que les deux hypothèses sont complémentaires et liés l'une à l'autre. L'adoption de veille anticipative stratégique, et de même pour l'intelligence économique, concourt à la fois à la réduction des incertitudes mais aussi contribue à la construction d'une démarche réflexive pour la prise d'une bonne décision.

Les discussions des résultats ont été axées sur la stabilité des échelles de mesure ainsi que sur la méthode de validation des hypothèses de recherche. Des questions et pistes de réflexions sur le système de veille et d'intelligence économique ont été aussi avancées.

CHAPITRE III: PROPOSITION DE SOLUTION

Ce chapitre a pour objet de proposer un modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une très petite entreprise. Il traite du fonctionnement du modèle, mais aussi du comment le mettre en œuvre. Il n'y a pas un modèle performant « en soi » : un modèle ne vaut que par sa mise en œuvre au service d'un projet et d'objectifs.

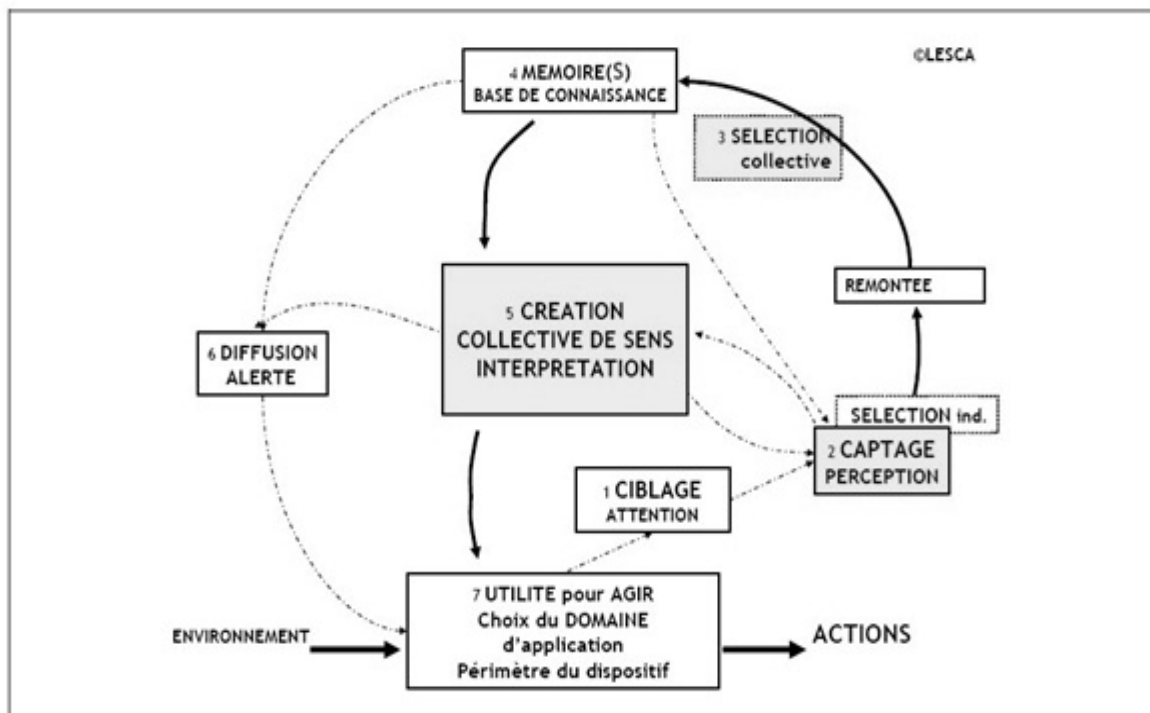
Section 1 : Proposition d'un modèle veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une TPE

L'intérêt de cette section réside dans le fait qu'une analyse fine du modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective permet de savoir comment il concourt à la réduction des risques et incertitudes, mais aussi dans quelle mesure le modèle contribue et aide dans la résolution des problèmes liés à la prise de décision.

1.1 Description du modèle

La figure ci-après montre et résume le fonctionnement du modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective :

Schéma 7 : Modèle de veille stratégique intelligence collective d'Humbert LESCA



Source : Modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective d'H. LESCA, 2003.

Ce modèle a été créé par un chercheur français, Humbert LESCA en 2003 ; il a créé ce modèle pour répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises concernant un projet de mise en place d'un système de veille pour leur permettre de surveiller l'environnement et de coordonner les actions correspondantes. Ce modèle est divisé en sept étapes bien distinctes et inter-reliées.

Tout d'abord, la définition de l'*utilité* du dispositif de veille anticipative stratégique intelligence collective, elle consiste à définir et spécifier les objectifs d'action, le domaine d'application et délimiter le dispositif en identifiant les personnes associés au projet.

Une fois que l'utilité est définie, il faut déterminer *la ou les cibles* du dispositif, elle comprend l'identification des acteurs de l'environnement et des thèmes pertinents sur lesquels la veille doit concentrer son attention sans pour autant fermer les yeux sur le reste.

L'étape suivante est la *Traque*, les informations sont collectées en fonction de la cible définie, des sources d'informations, mais en fonction du profil ou du style cognitif et de la motivation des traqueurs.

Dès que les informations sont recueillies, il faut effectuer la *sélection*: elle se fait en deux étapes, une première sélection individuelle effectué par le traqueur lui-même puis il fait remonter les informations et là, une deuxième sélection *collective* effectuées par quelques personnes compétentes ; des critères de sélection sont établis et définis pour que les informations obtenues seront de plus en plus précises.

Après cette étape les informations sont stockés dans les bases de données de l'entreprise appelée aussi ici *mémoire*, elle est située avant tout dans l'esprit des individus (mémoires tacites) qui la composent, mais, pour pouvoir être exploitées ensuite, les informations doivent être formalisées et stockées dans des serveurs de données informatiques.

L'étape suivante consiste à *créer de sens* aux informations stockées, c'est opération collective d'interprétation d'informations et construction d'hypothèses plausibles et argumentées ; elle nécessite une animation qui assignée à une personne qui a pour tâche de stimuler le flux d'informations du processus de veille anticipative stratégique intelligence collective, elle a le rôle d'un leader et gestionnaire du projet. Enfin, la dernière étape est la *diffusion* des informations et des connaissances aux utilisateurs potentiels, et aux décideurs. Toutes ces étapes ne sont pas figées, elles sont liées les uns aux autres ; et donc un feed-back entre eux.

1.2 Explication du choix du modèle

Le choix du modèle est justifié par plusieurs arguments. Le modèle a été déjà testé dans des très petites entreprises établies en France. Il a donc montré et prouvé ses performances, les expériences faites ont révélé des résultats positifs dans l'anticipation de l'évolution de l'environnement des entreprises.

En plus, le modèle est facile à mettre en œuvre et nécessite que peu de flux financiers. Il relève avant tout un état d'esprit ; la proposition de ce modèle vérifie trois règles à distinguer : tout d'abord, le modèle vérifie les syntaxes établies dans la revue de littérature de ce travail ; en suite il a un sens sémantique correct, concourt à la maîtrise et la protection de l'information par l'entreprise ; enfin, il a été déjà validé et reconnu sur le plan international, il est donc opérationnel.

Le modèle est simple, encourageant un processus chronologique mais aussi, un retour et feed-back pour améliorer la circulation des idées. Il possède aussi les caractéristiques voulues pour atteindre le niveau de performance quelconque.

Section 2 : Mise en œuvre du modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective

Cette section vise à répondre à la question comment mettre œuvre le modèle veille anticipative stratégique intelligence collective. Dans le souci de mettre le modèle en pratique, il est transformé en projet donc cette section est organisée comme suit : d'un côté sera abordé en premier le cadre logique du projet ; et de l'autre, un plan opérationnel sera proposé.

2.1 Cadre logique

Il permet de présenter de façon systématique et logique les objectifs du projet, leurs liens de causalités et d'indiquer comment ils sont vérifiés et réalisés ; il présente aussi les résultats, les activités, les moyens et les conditions préalables. Le cadre logique du projet de mise en place d'un système de veille anticipative stratégique intelligence collective est résumé dans la matrice suivante :

Tableau 5: Cadre logique du projet de mise en place d'un système de veille anticipative stratégique intelligence collective

	IOV	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Contribuer à la maîtrise de l'information au sein de l'entreprise Contribuer à la création d'un système d'intelligence collective	Mise en place de la mesure de protection, taux d'exposition aux risques	
Objectif spécifique	Opérationnaliser un système de veille anticipative stratégique intelligence collective		
Résultats	Documents de veille Plan de reprise des activités Plan de continuité des activités		
Activités	Installation du premier système de veille Formation des personnels Test du système de veille Mission de veille		
Les moyens	Matériels informatiques Documents interne de l'entreprise		
Les conditions préalables	Motivation des dirigeants et des personnels de l'entreprise		

Source : Auteur, 2014.

Le tableau précédent montre le fonctionnement et organisation général du projet ; il relate les deux objectifs globaux du projet : contribuer à la maîtrise de l'information au sein de l'entreprise, et à la création d'un système d'intelligence collective. Entre autre un objectif spécifique est fixé : opérationnaliser un système de veille anticipative stratégique intelligence collective. Pour atteindre, des activités sont à accomplir, ils sont nombreux mais les listes ici ne sont qu'à titre indicatif, ils évoluent en fonction de la maturité du projet ; de même pour les moyens. Les résultats attendus du projet sont divers mais le plus important est l'atteinte des objectifs et ce avec une traçabilité des travaux accomplis par exemple la création des documents de veille, l'établissement d'un plan de reprise des activités ou encore un plan de continuité des activités. Une seule condition préalable devrait être acquise : la motivation du dirigeant et des personnels de l'entreprise.

2.2 Etudes opérationnelles

Cette étude est divisée en trois volets bien distincts : le volet des ressources humaines, le volet technique, et le volet financier.

Tout d'abord, les ressources humaines constituent le pilier de ce projet, mais vu, la situation et structure de l'entreprise, elle ne dispose que peu de personnel donc il faut faire avec ; le système de veille ne requiert pas des personnels qui travaillent à temps plein. Pour effectuer une mission de veille, cinq personnes sont nécessaires pour gérer le système : une personne pour l'animation et le contrôle de l'ensemble du système, deux personnes pour les collectes des informations, une personne pour le traitement des données, une personne pour la diffusion et partage des informations ; ces tâches assignés à chacun ne sont pas exhaustives mais évoluent en fonction des difficultés rencontrés au fur et à mesure que le système se développe.

Ensuite, le volet technique, le premier dispositif de veille dans une entreprise est composé: d'une suite bureautique, d'un annuaire de contacts, d'une messagerie (e-mail), d'un navigateur web, d'un lecteur de flux RSS, d'un gestionnaire de favoris, d'un service de téléphonie par Internet (Skype, par exemple). Il est simple à mettre œuvre et gratuit.

Pour que le système soit performant, quelques outils de travail spécifiques sont à considérer, par exemple pour la préparation du travail, la mobilisation des outils de travail comme vivisimo, mindmapper, mapstan, webmap permet de préciser les critères de recherche, classés les résultats par groupes, de cartographier les mots clés ; dans la collecte des données, l'utilisation des outils comme les agents de recherche : copernic ; les agents de sauvegarde : HTTrack ; les agents de knowledge management (iharvest), les moteurs de recherche (google), sont incontournables car ils permettent de détecter les sources d'information, sauvegarder les informations, constituer un fonds informationnel ; dans l'automatisation de la veille, le veilleur peut utiliser des agents de suivi comme tracerlock pour la surveillance de l'environnement, l'actualisation des données, la réactivité de l'organisation en cas d'alerte ; et en somme l'action de veille doit permettre d'obtenir des résultats immédiatement exploitables, de constituer des bookmarks (Favoritoo), de procéder aux premiers traitements dans des dossiers (mayelic), de médiatiser l'information en fonction des besoins et des statuts des destinataires (list-serv ou majordomo).

Enfin, pour le volet financier, qui est un élément clé dans tout projet, il n'est pas très important dans la mise en place de ce système de veille anticipative stratégique intelligence collective. D'un côté, le travail de veille entre dans le cadre des travaux quotidiens des personnes engagées dans le système ; de l'autre, les installations techniques utilisées sont les matériels déjà existant, il suffit de faire une réorganisation, et avec l'évolution rapide des nouvelles technologies de communication et d'information, les logiciels et brevets ne sont plus des obstacles car des solutions en version libre et gratuite sont déjà répandues sur le marché.

2.3 La place d'un système de veille et d'intelligence économique dans une TPE

La mise en place d'une activité de veille et d'intelligence économique est un processus complexe et parfois coûteux. L'intelligence économique nécessite le respect d'un cadre juridique. A Madagascar, ce dernier n'existe pas encore, alors qu'il évite de confondre l'activité d'intelligence économique de l'« espionnage industriel ». Mais en attendant, une TPE pourra envisager la mise en place d'une structure de veille et d'IE informelle.

Elle peut dans un premier temps ne pas atteindre les objectifs fixés mais le fait d'initialiser est déjà une bonne chose. La problématique de structuration d'un système de veille et d'intelligence économique rejoint les discussions classiques déjà abordées par les chercheurs. Elle tourne autour des questions telles que l'internalisation ou l'externalisation, la centralisation ou décentralisation, la formalisation ou non formalisation. Les opinions et visions théoriques s'opposent et se divergent d'un chercheur à l'autre selon les arguments avancés.

La situation économique actuelle à Madagascar ne permet pas à une TPE malagasy d'adopter un processus de veille organisée et structurée mais pour commencer une approche informelle et non structurée n'est à exclure. Une TPE a une structure plate donc l'information circule plus facilement et plus rapidement. Même si cela peut avoir des conséquences négatives, il faut tenir compte des opinions des informaticiens et des journalistes qui disent que souvent « l'information est rapidement périssable ». Le fait de formaliser une information nécessite des moyens et prend du temps. Le meilleur cas pour un système de veille dans une entreprise est de chercher l'équilibre entre une organisation formelle et informelle. Cela peut être une structure de travail en réseau.

Conclusion du chapitre III de la partie II :

Dans ce chapitre, des suggestions ont été faites pour améliorer la capacité d'anticipation de l'entreprise. Pour cela un modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective a été proposée. Le modèle a été décrit, et des arguments ont été avancés pour justifier le choix du modèle. Il a été discuté aussi dans ce chapitre, la mise en œuvre du modèle en abordant le cadre logique et une étude opérationnelle. Ainsi, la place du système de veille et d'intelligence a été tracée dans ce chapitre.

Conclusion de la partie II

L'objectif de la deuxième partie de ce travail était d'analyser la question comment aider les managers et leurs organisations à développer leur capacité d'anticipation. Des arguments et justifications ont été afin d'apporter des explications aux résultats de recherches trouvés.

En abordant la description du terrain de recherche et la procédure de collecte et du traitement des données dans le premier chapitre de cette partie, il est apparu que, sur la structure et la stratégie d'une très petite entreprise ne diffère pas beaucoup de celle d'une grande organisation à quelque point près, seulement dans une TPE, les informations circulent très vite. L'analyse concernant les moyens de collecte et traitement des données, dans ce même chapitre, a montré qu'une méthodologie qualitative peut porter un fruit et ce avec le développement des logiciels de traitement des données qualitatives.

Le second chapitre de cette partie a cherché à évaluer les deux hypothèses de recherche en s'appuyant sur les résultats de l'enquête. Cette étude s'est axée sur l'interprétation et l'analyse des réponses aux quatre rubriques du questionnaire, mais aussi sur la validation des deux hypothèses en effectuant une analyse de contenu des réponses avec le logiciel T-LAB. Par ailleurs, une conclusion est tirée sur l'analyse de l'adoption de veille anticipative stratégique et l'intelligence économique, en somme, elle concourt à la construction d'une démarche de réflexion dans la prise d'une décision.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, un modèle veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une TPE a été proposé. Le modèle participe et aide à la mise en place d'un système qui permet à la maîtrise de l'information au sein de l'entreprise. La création d'un système d'intelligence collective améliore la qualité des informations et l'efficacité des décisions prises. Quant à l'effet du modèle sur l'ensemble de l'entreprise, il aide dans la détection des signaux faibles que ce soit interne ou externe à l'entreprise. Ce qui suggère une augmentation de l'échange et une diminution de l'asymétrie d'information. Enfin, la mise en place d'un système de veille anticipative stratégique intelligence collective permet d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal affiché de ce travail de recherche est de montrer l'importance et la place de la veille anticipative et de l'intelligence économique dans une entreprise. Ce thème est encore en pleine croissance et peu étudié dans la littérature en sciences de gestion, en dépit de l'intérêt qu'il peut représenter pour une entreprise. L'intérêt d'un système de veille et de l'intelligence est multiple, l'entreprise qui cherche à toujours la croissance et à améliorer la performance, ou encore à innover, elle est en quête d'un facteur ou d'un système qui l'aide dans ce sens.

Des questions de recherche axées sur la veille anticipative et de l'intelligence économique dans une entreprise ont été posées. En s'appuyant sur les lectures, consultation d'ouvrages et travaux, et les observations préliminaires de terrain, une problématique globale a été déduite telle que : « comment aider les managers et leurs organisations à développer leur capacité d'anticipation? » ; elle est nécessaire pour guider et opérationnaliser la recherche.

Dans la première partie, le premier et le second chapitre sont consacrés à la revue de littérature ou analyse théorique, des concepts, définitions et modèles ont été sortis. Quelques points sont à retenir.

Tout d'abord, la veille anticipative est un processus dynamique ou une démarche qui permet à l'entreprise de maîtriser la circulation de l'information tant interne qu'externe. Les fonctions de la veille sont de définir les cibles, collecter, de traiter, de diffuser des informations et des connaissances, elle est de rigueur car elle est guidée par la notion d'objectivité, c'est-à-dire que le veilleur ne traite que des faits, à l'intérieur d'un canevas défini au préalable. La veille anticipative met l'accent sur les signaux faibles s'appuie sur la notion de travail ou organisation en réseau ; en suite l'intelligence économique est un concept plus élaboré que la veille, au-delà d'une simple maîtrise de l'information, elle aborde notamment la notion de protection et sécurité de l'information mais aussi, elle renferme une idée sur les pratiques d'influences. Elle se caractérise par le fait qu'il est systématique et rigoureux et conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Même si ces deux concepts qui sont la veille et l'intelligence économique ont chacun leur spécificités, elles sont liées, donc possèdent des éléments en communs tels que l'information, ou contribuent tous les deux dans l'élaboration d'une démarche de réflexion dans la prise de décision.

Le troisième chapitre de cette première partie pour sa part a été dédié à la méthodologie. Les modes d'investigations sont déterminés par les paradigmes et les objectifs de recherche. Le choix entre des modes d'investigation comme l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte a été décisive. C'est pourquoi l'approche systémique a été utilisée pour faire la revue de littérature et dans le cas pratique, la méthode qualitative basée sur la recherche-action, le constructivisme, est adopté car le sujet de recherche est assez- nouveau et peu étudié, le travail accompli est donc une analyse exploratoire mais non une modélisation.

Dans ce travail, deux hypothèses ont été définies, elles résultent d'une réflexion théorique, à partir de laquelle elles ont été déduites, elles sont des réponses anticipées à la question principale. La structure de l'hypothèse de ce travail était la suivante : la première hypothèse affirme que si une entreprise adopte le concept de veille anticipative stratégique intelligence collective alors les incertitudes dans un environnement complexe qui pèsent sur elles, seront réduites ; la seconde hypothèse défend que l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise d'une bonne décision. Ces hypothèses ne peuvent être vérifiées directement ; la formulation sous une autre forme qui se prête aux tests a été cruciale. Pour cela, il a été nécessaire de traduire les hypothèses en des variables vérifiables pour rendre l'étude opérationnelle. Quatre variables ont été retenues dont la maîtrise de l'information, l'organisation en réseau, la protection et la sécurité de l'information, les stratégies d'influence. Ces variables sont comparables à des instructions qui font savoir comment les observations seront faites.

La deuxième partie composé lui aussi de trois chapitre, a été axée sur la description du terrain de recherche, la présentation et l'interprétation des résultats, et la proposition d'un modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective.

Le premier chapitre est orienté à la description du terrain de recherche. Il conviendrait de rappeler que l'étude a été portée sur une très petite entreprise, et le choix d'une TPE n'est pas un hasard, il est voulu de faire une recherche appliquée, c'est donc la raison qui a guidé le choix de l'entreprise dénommée Univers informatique comme terrain d'étude. Pour l'enquête, l'entretien, l'élaboration d'un guide d'entretien a été décisive. Il a été confectionné en tenant compte des analyses théoriques, de la problématique globale, des moyens de traitements des réponses.

Le second chapitre est porté sur l'analyse des résultats. Le logiciel T-LAB a été utilisé pour le traitement des données. Les résultats d'analyses des occurrences de chacun des rubriques du questionnaire ont été décrits suivant deux échelles qui sont le taux d'exposition aux risques et la note de mesure de protection ; ajouter à cela, une analyse de contenu des réponses a aidé et facilité le repérage des postulats implicites et des éléments sous-entendus ainsi que la validation, l'analyse des hypothèses.

Enfin, le troisième chapitre a relaté le modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective, la mise œuvre de ce modèle dans le milieu pratique nécessite une volonté et motivation des dirigeants de l'entreprise. La question posée au début de ce travail a été répondue, la mise en place d'un système de veille anticipative stratégique intelligence collective permet d'améliorer la capacité d'anticipation des managers et de son organisation.

L'enseignement tiré de ce travail de mémoire est que la recherche appliquée doit trouver sa place car elle permet de réduire l'écart qui existe entre théories et pratiques ; mais aussi la volonté et la motivation pour apprendre des nouvelles choses sont de rigueur pour les dirigeants de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ANSOFF I., « Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals » California Management Review, Winter, 1975.
- BAUMARD P., BENVENUTI J.A., Compétitivité et système d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique, InterEditions, 1998.
- BERNARD B., POSSIN J.C., « Du renseignement à l'intelligence économique » Dunod, Paris, 1996.
- BOYER L., EQUILBEY N., « Organisation : Théories et Applications », Editions d'organisation, deuxième éditions, Paris, 2003.
- CARON-F., M-L « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », revue Systèmes d'Information et Management, vol.6, n°4, 2001.
- CHARPENTIER P., « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, 2003.
- Collectif HEC, STRATEGOR, « Stratégie, structure, décision, identité », Dunod, Paris, 2005.
- CROZIER M., « La société bloquée », Seuil, Paris, 1970.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., « L'Acteur et le Système, Les contraintes de l'action collective », Le Seuil, Paris, 1979.
- CYERT, MARCH, J. G. A « Behavioral Theory of the Firm: Attempts to Develop a Theory of the Firm Which is Based on Empirical Studies of Decision-Making Within the Firm, Prentice- Hall, Englewood Cliffs », USA, 1963.
- DEGENNE A., FOSSE M., « Les réseaux sociaux, Une analyse structurale en sociologie », Armand Colin, Paris, 1994.
- DOU H., « la veille technologique et compétitivité », édition : DUNOD, Paris, 1995.
- FRIEDBERG E., « Pouvoir et négociation », Négociations, Vol.12, N°2, 2009.
- GRUNDSTEIN M., ROSENTHAL-SABROUX C., « Vers un système d'information source de connaissance », Hermès science, Paris, 2001.
- JACOBIAC F., « L'intelligence économique », Les éditions d'Organisation, Paris, 1994.
- JOHNSON G et SCHOLLES K., « Stratégie », Edition PubliUnion, Paris, 2000.
- JULIEN et MARCHESNAY, 1992, Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Piccola Empressa n°2.

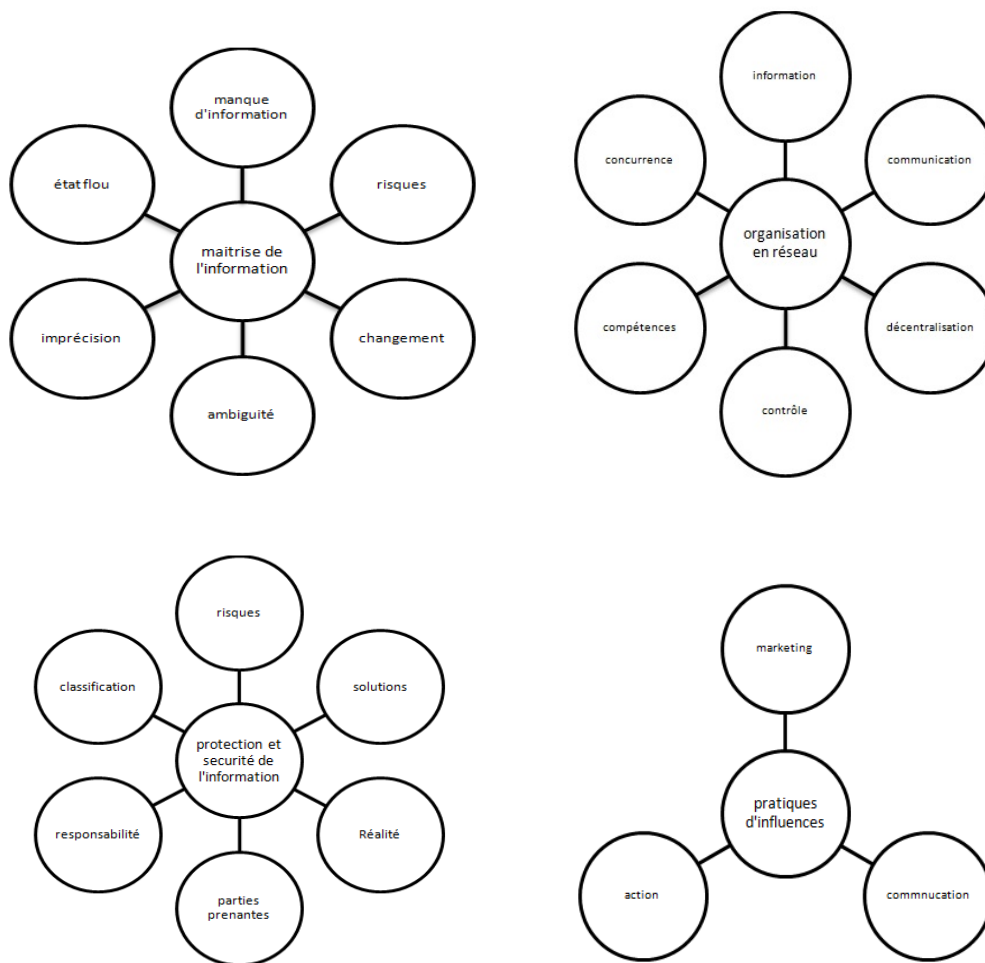
- LAUDON K.C., LAUDON J.-P., « Les systèmes d'information. Organisation et réseaux stratégiques », Pearson Education, 2001.
- LESCA H., ROUIBEH K., « Des outils au service de la veille stratégique », in revue de système d'information et management, volume 2 n° 2, 1997.
- LESCA H., « Veille stratégique », Aster, Paris, 1994
- LEVET J., « Les pratiques de l'intelligence économique » édition Economica, Paris, 2002.
- MALAREWICZ J., « Réussir un coaching grâce à l'approche systémique », édition village mondiale, 2003.
- MARCHESNAY, 2003, La petite entreprise : Sortir de l'ignorance, Revue française de gestion, 2003/3 n°144.
- MARTRE H., Commissariat Général du Plan, « L'Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994.
- POLLACK J., LIBERATORE B., "Project Planning Under Uncertainty Using Scenario Analysis", Project Management Journal, 2005.
- REVELLI C., « Intelligence stratégique sur Internet », Dunod, Paris, 1998.
- TREWIN, 2001, Small Business in Australia, Australian Bureau of Statistics, n°1321.
- VACHER B., « La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oublie, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés » ADBS édition, Paris, 1997.
- WEICK, K. E., « The Social Psychology of Organizing », McGraw-Hill, New-York, USA, 1979.

WEBOGRAPHIE:

- 10 conseils pour établir une cellule d'intelligence économique :
<http://www.humansource.com/francais/articles/cellule-rens.htm>, Date de consultation : janvier 2014.
- Banque mondiale : <http://www.banquemondiale.org>, Date de consultation : juillet 2013.
- Evaluer la crédibilité d'une ressource sur internet : <http://www.sites.univ-rennes2.fr/urfist/ressources/>, Date de consultation : octobre 2014
- Franck bulinge, « Renseignement et Intelligence économique » :
<http://cerad.canalblog.com>, Date de consultation : octobre 2014
- Guide de la CNIL sur la sécurité des données personnelles : <http://www.cnil.fr>, Date de consultation : janvier 2015
- Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique :
<http://www.economie.gouv.fr/demarche-d-intelligence-economique>, Date de consultation : juillet 2013.
- Idetra, « Autodiagnostic démarche d'intelligence économique »
<http://www.lorraine.cci.fr/autodiagnostic>, Date de consultation : janvier 2015.
- Integrated Business Intelligence System: <http://www.sisu.se>, Date de consultation: octobre 2014.
- Le monde informatique : <http://www.lmi.fr>, Date de consultation : janvier 2015.
- Univers Netvibes des CCI dédié à l'actualité de l'Intelligence Economique :
<http://www.netvibes.com/ie-crci>, Date de consultation : janvier 2015.

ANNEXE

ANNEXE 1 : Résultats des analyses de contenu des réponses des rubriques du questionnaire.



Source : Résultat T-LAB

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES SCHEMAS ET DES GRAPHIQUES.....	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	4
CHAPITRE I: THEORIES ET CONCEPTS SUR LA VEILLE ANTICIPATIVE, L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LES TRES PETITES ENTREPRISES	5
Section 1 : Veille anticipative	5
1.1 Concepts sur la veille	5
1.2 Les modèles de veille anticipative	7
Section 2 : Intelligence économique	10
2.1 Concepts sur l'intelligence économique	10
2.2 Les éléments constitutifs de l'intelligence économique.....	12
Section 3 : Les très petites entreprises	15
3.1 Concepts et essai de définition d'une TPE:.....	15
3.2 Caractéristiques d'une TPE	16
Conclusion du chapitre I de la partie I	17
CHAPITRE II : RELATION ENTRE LA VEILLE ANTICIPATIVE ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	18
Section 1 : Les éléments communs déterminants	18
1.1 Information comme un élément stratégique.....	18
1.2 Processus s'appuyant sur les systèmes informatiques.....	20
Section 2 : Veille anticipative comme une autre approche de l'intelligence économique	22
2.1 Deux processus inter-reliés et distincts	22
2.2 Outils d'aide à la prise de décision.....	24

Conclusion du chapitre II de la partie I.....	26
CHAPITRE III: METHODOLOGIE	27
Section 1 : Méthode de recherche selon l’approche systémique	27
1.1 Concepts sur l’approche systémique	27
1.2 Application à l’étude	28
Section 2 : Méthode de recherche dans le cadre pratique : Méthode qualitative basée sur la recherche-action	29
2.1 Concept sur la méthode qualitative	29
2.2 Le principe recherche-action.....	31
Conclusion du chapitre III de la partie I	32
Conclusion de la partie I	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	33
CHAPITRE I: DESCRIPTION DU TERRAIN.....	34
Section 1 : Présentation de la société.....	34
1.1 Description	34
1.2 Structure et stratégie.....	36
Section 2 : Collecte et traitement des données.....	38
2.1 Elaboration du guide d’entretien	38
2.2 Démarche de la collecte et traitement des données.....	41
Conclusion du chapitre I de la partie II :.....	43
CHAPITRE II: RESULTATS DE RECHERCHE	44
Section 1 : Présentation des résultats	44
1.1 Description des résultats globaux.....	44
1.2 Interprétation	45
Section 2 : Validation des deux hypothèses de recherche et Discussions	48
2.1 L’adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective réduit les incertitudes	48
2.2 L’intelligence économique aide dans la prise de décision	50

2.3 Discussions des résultats	51
Conclusion du chapitre II de la partie II :	53
CHAPITRE III: PROPOSITION DE SOLUTION	54
Section 1 : Proposition d'un modèle veille anticipative stratégique intelligence collective adapté à la situation d'une TPE	54
1.1 Description du modèle	54
1.2 Explication du choix du modèle.....	56
Section 2 : Mise en œuvre du modèle de veille anticipative stratégique intelligence collective	56
2.1 Cadre logique	56
2.2 Etudes opérationnelles.....	58
2.3 La place d'un système de veille et d'intelligence économique dans une TPE.....	59
Conclusion du chapitre III de la partie II :	60
Conclusion de la partie II	61
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	i
WEBOGRAPHIE:	iii
ANNEXE	iv

Nom et prénoms : ANDRIAMANDROSO Herinandrasana Andry

Titre : LA VEILLE ANTICIPATIVE ET L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS UNE TRES PETITE ENTREPRISE

Nombre de pages : 64

Nombre de tableaux : 5

RESUME

Le présent document a pour but de mettre en évidence l'enjeu du système d'information au sein de l'entreprise, notamment l'enjeu de la veille anticipative et de l'intelligence économique. Le travail de recherche effectué est basé sur les théories recueillies mais aussi sur la méthodologie recherche-intervention. La combinaison des données qualitatives et quantitatives offre une triangulation des informations. Partant de la problématique : le développement de la capacité d'anticipation des managers et de leurs organisations est-il tout simplement un sujet de débâcle pour les chercheurs ou bien une réalité négligée par les praticiens du management ? Et en effectuant des études sur terrain pour pouvoir apprécier les pratiques, l'analyse a abouti à un résultat selon les quelles, l'adoption du concept de veille anticipative stratégique intelligence collective permet la réduction des incertitudes dans un environnement complexe constitué de différentes dimensions mais aussi l'intelligence économique est un outil d'aide efficace dans la prise de décision. En somme, il ressort de l'étude que l'enrichissement mutuel entre théories et pratiques est possible grâce à des interactions approfondies et étroites entre l'expérience des praticiens et les connaissances des chercheurs en Sciences de gestion. Toutefois, les limites suivant ne sont pas à négliger : d'un côté, la variabilité et la multiplicité des termes ou expressions utilisés par les chercheurs entraînent certaines confusions, de l'autre, les thématiques de l'intelligence économique et de veille anticipative sont assez récentes et encore peu étudiées, les auteurs traitant ces sujets sont peu nombreux et difficiles à trouver.

Mots clés : Information, veille anticipative, intelligence économique, recherche-intervention, très petite entreprise.