

Les clés d'une veille stratégique efficace pour les PME**Approche analytique****Keys to effective strategic monitoring for SMEs****Analytical approach****Nacéra Radjef**Centre universitaire Tipaza (Algérie), radjef.nacera@cu-tipaza.dz**Date de réception : 29/02/2024 ; Date d'acceptation : 17/11/2024 ; Date de publication : 16/12/2024****Résumé:**

Les entreprises sont confrontées à une multitude de défis, notamment, la surabondance d'informations, qui rendent la prise de décision de plus en plus complexe. Dans ce contexte, la capacité à collecter, analyser et interpréter les informations pertinentes devient un avantage concurrentiel majeur. Il est indéniable que la qualité de la prise de décision dépend de la qualité de l'information sur laquelle elle est basée. Les entreprises qui parviennent à mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations, y compris des systèmes de veille, auront un avantage certain pour anticiper les changements, identifier les opportunités et les menaces, et prendre des décisions éclairées. Pour les PME en particulier, qui peuvent avoir des ressources limitées, la mise en place d'un système de veille peut être un défi, mais c'est aussi une nécessité pour assurer leur pérennité, néanmoins cette opération nécessite de fournir des efforts considérables, pour arriver à en profiter.

Mots-clés : diagnostic ; typologie veille ; typologie PME.**Codes de classification Jel :** D83,L26**Abstract :**

Businesses are facing a multitude of challenges, including globalization, technological innovation, and information overload, which make decision-making increasingly complex. In this context, the ability to collect, analyze, and interpret relevant information becomes a significant competitive advantage. It is undeniable that the quality of decision-making depends on the quality of the information it is based on. Companies that manage to establish information flow management mechanisms, including monitoring systems, will have a definite advantage in anticipating changes, identifying opportunities and threats, and making informed decisions. For SMEs in particular, which may have limited resources, implementing a monitoring system can be a challenge, but it is also a necessity to ensure their sustainability. Nevertheless, this operation requires significant efforts to fully benefit from it.

Keywords: diagnosis; monitoring typology; SME typology.**Jel Classification Codes:** D83, L26**Comment citer cet article par la méthode APA :**

Radjef Nacéra (2024), Les clés d'une veille stratégique efficace pour les PME, Approche analytique, *Economic Researcher Review* Volume (Numéro), Algérie, Université 20 Août 1955-Skikda. pp: 319.-334

Auteur correspondant : Nacéra Radjef : radjef.nacera@cu-tipaza.dz

1. Introduction.

Actuellement nous vivons à l'ère de la société de l'information, où l'accès à une quantité massive et diversifiée d'informations est facilité par les avancées technologiques, en particulier l'Internet. Cette abondance d'informations peut être bénéfique pour les entreprises, car elle leur permet de réaliser une veille stratégique plus efficace. Les outils de communication et de traitement de l'information sophistiqués, associés à l'omniprésence d'Internet, offrent aux entreprises la possibilité d'obtenir des informations en temps réel et de les analyser de manière plus approfondie.

Cependant, cette surabondance d'informations peut également représenter un défi pour les entreprises, car il devient crucial de savoir filtrer et analyser les données pertinentes parmi le flot constant d'informations. La capacité à distinguer les sources fiables des sources peu fiables, ainsi qu'à interpréter correctement les données, est devenue une compétence essentielle pour les entreprises engagées dans une veille stratégique efficace.

En effet, la société de l'information offre de nombreuses opportunités pour les entreprises qui savent tirer parti de ces ressources, mais elle exige également une capacité d'adaptation et de discernement face à l'abondance d'informations disponibles.

Les PME sont confrontées à un environnement commercial de plus en plus complexe et mondialisé. La nécessité de se doter de moyens de connaissance de leur environnement est cruciale pour leur survie et leur croissance. Les PME doivent être en mesure de comprendre les tendances du marché, d'identifier les opportunités et les menaces, et de s'adapter rapidement aux évolutions de leur environnement concurrentiel.

La mondialisation de l'économie a élargi le champ d'action des PME, leur offrant la possibilité de promouvoir leurs services à l'échelle mondiale. Cependant, cela signifie également qu'elles doivent prendre en considération les particularités des marchés internationaux variés, ainsi que des réglementations et des cultures différentes.

La gestion de l'information abondante constitue en effet un défi majeur pour les PME. Elles doivent être en mesure de collecter, filtrer, analyser et interpréter une quantité massive de données provenant de sources multiples. Cela nécessite des compétences en veille stratégique, ainsi que l'utilisation d'outils technologiques appropriés pour traiter efficacement cette abondance d'informations.

Les petites et moyennes entreprises (PME) se voient contraintes d'acquérir des outils de veille pour comprendre leur environnement et promouvoir leurs services à l'échelle mondiale. Elles doivent également tenir compte de la mondialisation de l'économie et de la concurrence féroce. La gestion de la quantité importante d'informations représente un nouveau défi pour les PME.

A partir de là, la problématique de notre recherche s'articule comme suite :

Comment les PME peuvent-elles tirer profit du processus de veille ?

Afin de répondre à cette problématique nous avons émis ces hypothèses :

1. la mise place d'une cellule de veille se fait sans difficulté
2. les PME qui mettent en place une veille stratégique sont plus compétitive sur le marché

Objective de l'étude :

Cet article met en lumière l'importance de la veille stratégique pour les PME, en soulignant à la fois son intérêt pour les praticiens, c'est-à-dire les chefs d'entreprise, ainsi que pour les théoriciens, qui cherchent à comprendre et à analyser les pratiques commerciales efficaces. En définitive, la veille stratégique est un outil indispensable pour aider les PME à faire face à un environnement commercial en perpétuel mouvement et à concrétiser leurs objectifs de croissance et de pérennité

Afin de bien cerner notre étude, il nous a semblé judicieux de commencer l'étude par un aperçu sur l'environnement externe des PME, L'analyse de l'environnement externe des PME est en effet un point de départ crucial pour comprendre les défis et les opportunités auxquels elles sont confrontées.

Ensuite nous nous sommes penchés sur les composantes et objectifs de la veille, qui nous permettra de mettre en lumière les aspects clés de cette pratique, tels que la collecte d'informations, l'analyse des données, et la prise de décisions stratégiques en fonction des résultats obtenus. De plus, la typologie et les outils de la veille nous permettra d'explorer les différentes approches et technologies disponibles pour soutenir les activités de veille stratégique des PME. La typologie des PME/PMI et leur nécessité de faire de la veille stratégique mettra en évidence les spécificités des différentes tailles et secteurs d'activité des entreprises, ainsi que les défis particuliers auxquels elles sont confrontées en matière de veille. Enfin, l'analyse de l'appropriation de la veille et de l'IE par les PME et TP nous permettra de comprendre dans quelle mesure ces pratiques sont intégrées dans les stratégies et les opérations quotidiennes des entreprises, en se penchant sur l'expérience des PME canadiennes en matière de veille.

2. Analyse de l'environnement externe des PME :

Les PME/PMI des pays émergents évoluent dans un contexte marqué par plusieurs grandes tendances :

- La mondialisation des marchés et des environnements s'intensifie, obligeant les PME/PMI à s'adapter à un environnement global plutôt qu'à se limiter à un marché local voire national.
- L'environnement et les marchés deviennent de plus en plus instables, avec une dynamique constante engendrant de fréquents changements. Ces phénomènes s'accroissent davantage lorsque les PME/PMI ciblent des marchés nationaux et internationaux.
- D'autre part, les entreprises internationales et les grandes sociétés réagissent aux changements de leur environnement socio-économique en recentrant leurs activités sur leur cœur de métier et leurs compétences. Elles cherchent de plus en plus à externaliser les tâches qui ne relèvent pas directement de leur cœur de métier et pour lesquelles elles n'ont pas développé de compétences et de savoir-faire.

Il est indéniable que les PME/PMI sont de plus en plus impliquées dans des relations avec des compagnies transnationales (TNC) et que ces relations évoluent vers des formes de partenariats plus étroits. Les exigences des TNC envers leurs partenaires, notamment en termes de qualité, de flexibilité et d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), sont de plus en plus fortes.

Cette évolution des relations, passant d'une approche initialement basée sur l'affrontement avec les concurrents à un comportement plus relationnel, met en lumière la nécessité pour les PME/PMI de s'adapter à ces nouvelles exigences. La capacité à répondre à ces attentes, notamment en termes de qualité, de flexibilité et d'utilisation des NTIC, devient un enjeu majeur pour les PME/PMI qui souhaitent établir des partenariats durables avec des TNC. (Barreyre, Y, & P., 1988, pp. 507-520) (Trehan, 2000, p. 452).

Dans ce contexte, la mise en place d'un système de veille stratégique devient d'autant plus cruciale pour les PME/PMI, car cela leur permettra de surveiller les évolutions du marché, de rester informées des attentes de leurs partenaires TNC, et de s'adapter rapidement aux changements. La veille stratégique peut les aider à anticiper les besoins en termes de qualité, de flexibilité et d'utilisation des NTIC, et à prendre des décisions éclairées pour renforcer leur position dans ces partenariats.

Le contexte actuel offre aux PME/PMI des opportunités tout en présentant des risques considérables pour leur développement. La globalisation des marchés expose ces entreprises à de nouveaux risques qu'elles ne sont pas nécessairement habituées à gérer efficacement. La concurrence accrue et la pression concurrentielle qui en résultent constituent des défis majeurs. De plus, la turbulence de l'environnement commercial peut transformer des conditions favorables en environnements hostiles, ce qui nécessite une capacité d'adaptation et de gestion des risques.

Devenir un fournisseur pour une TNC implique également des risques liés à la nécessité d'effectuer des changements organisationnels significatifs pour répondre aux exigences de ce partenaire. Les PME/PMI doivent être en mesure de comprendre et de gérer ces nouveaux environnements, tout en s'adaptant aux demandes spécifiques des TNC.

Dans ce contexte, la veille stratégique devient un outil crucial pour aider les PME/PMI à anticiper et à gérer ces risques. En surveillant les évolutions du marché, les tendances de la concurrence et les changements dans l'environnement commercial, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées pour minimiser les risques et saisir les opportunités qui se présentent.

En somme, la globalisation, la concurrence accrue et les exigences des partenariats avec les TNC représentent des défis importants pour les PME/PMI. La capacité à gérer ces risques et à s'adapter à ces nouveaux environnements est indéniable pour assurer le développement et la pérennité de ces entreprises

Ainsi, la globalisation et la turbulence des marchés offrent en effet de nouvelles opportunités pour les PME/PMI. Ces entreprises sont incitées à explorer de nouveaux marchés et à développer de nouveaux produits pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution (Lesca.H & Lesca.E., 1995, p. 209).

Cependant, cela nécessite une capacité d'innovation et une ouverture à l'écoute de l'extérieur et des évolutions futures du marché.

La capacité des PME/PMI à détecter et à saisir ces opportunités est un enjeu de taille pour leur développement économique et compétitif. Cela implique d'adopter une approche proactive, en développant une culture d'innovation et en étant attentif aux signaux faibles du marché. Une veille stratégique efficace peut aider les PME/PMI à anticiper ces opportunités, à les évaluer et à les concrétiser (Lesca, 1989, p. 222)..

En fin de compte, la capacité des PME/PMI à innover et à s'adapter aux évolutions du marché déterminera leur capacité à tirer parti des opportunités offertes par la globalisation et la turbulence des marchés. Ce faisant, elles pourront renforcer leur position concurrentielle et assurer leur croissance à long terme.

Il est clair que les PME/PMI sont de plus en plus impliquées dans des partenariats avec des entreprises transnationales (TNC), qui imposent des exigences élevées en termes de qualité, de flexibilité et d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), telles que l'EDI (Échanges de Données Informatisées). Les relations entre les entreprises ont évolué vers un comportement plus relationnel, allant au-delà de la simple externalisation pour se concentrer sur l'impartition.

L'externalisation des tâches non essentielles pour les TNC peut conduire à des partenariats avec les PME/PMI, offrant des opportunités de soutien financier ou technologique. Dans ce contexte, la mise en place d'un système de veille est une alternative permettant aux PME/PMI de mieux s'adapter à leur environnement, en surveillant leurs concurrents, clients, fournisseurs, ainsi que l'environnement légal et culturel.

Ainsi, la mise en place d'un système de veille est cruciale pour aider les PME/PMI à s'adapter à ces défis et à saisir les opportunités qui se présentent

3. Composantes et objectifs de la veille :

En fait la veille se trouve souvent mal comprise par les dirigeants qui peuvent confondre la veille et l'espionnage. Nous avons cru important de clarifier cette différence, après avoir défini la veille. Ensuite, nous asseyons de voir les méthodes de faire la veille au quotidien.

3-1. Différentes composantes de la veille :

Pour cerner la veille nous avons pris les différentes définitions de divers auteurs afin de pouvoir synthétiser une définition qui convient le mieux.

Pour Pateyron (Pateyron.E, 1998) : «la veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille se situe dans le tri pique « réception-interprétation-action ».

Pour Romagni et Wild (1998), la veille constitue « l'Analyse active des différentes facettes de l'environnement afin de développer la proactivité et de préparer au mieux la prise de décision d'une organisation » (Romagni.P. & Wild.V., 1998).

Les différentes définitions de la veille stratégique mettent en évidence son caractère actif, impliquant une recherche continue d'informations pertinentes pour l'entreprise afin de soutenir des décisions stratégiques. La veille stratégique se concentre sur la réception, l'interprétation et l'action en réponse à ces informations.

Par ailleurs, la veille est un processus organisationnel, intégré dans le fonctionnement de l'entreprise, visant à développer la proactivité et à préparer la prise de décision

En outre, il est important de distinguer la veille de l'intelligence économique. L'intelligence économique, selon l'AFDIE, est une dynamique de construction collective visant l'appropriation de l'information pour une action économique immédiate ou future. Elle repose sur la coordination, entraînant une évolution profonde de la culture d'entreprise et la capacité à anticiper l'avenir face à des événements incertains. Enfin, elle vise à tirer parti des avantages stratégiques pour construire un avantage concurrentiel durable.

Ainsi, la veille stratégique et l'intelligence économique partagent des similitudes dans leur objectif de recherche d'informations pour soutenir les décisions, mais l'intelligence économique englobe une vision plus large, intégrant la coordination, l'anticipation et la construction d'un avantage concurrentiel durable.

La définition de l'intelligence économique selon Jakobiak.F. met en avant le caractère coordonné des actions de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation pour le bénéfice des acteurs économiques. Cette approche intègre également les stratégies d'influence et les réalités culturelles spécifiques à chaque entreprise et région (Jakobiak.F., 1998).

Il est vrai que l'intelligence économique englobe la veille, car la veille constitue la collecte d'informations pour les besoins de la direction, tandis que l'intelligence économique intègre le processus d'utilisation de ces informations pour atteindre les objectifs finaux de l'entreprise.

La distinction entre la veille et l'intelligence économique est également soulignée par Brouard, qui décrit la veille comme un processus et l'intelligence économique comme le résultat final de ce processus (Brouard.F., 2002).

En ce qui concerne le rôle de la veille dans la gestion de l'entreprise, McGonagle et Vella ont étudié l'impact de la veille sur les résultats de l'entreprise. Leur conclusion met en évidence deux types de veille en fonction de l'entreprise et de ses objectifs : la veille active et la veille passive. Ces deux types de veille peuvent impliquer des investissements dans de nouveaux secteurs, des modifications budgétaires ou des changements de lignes de produits, selon les besoins spécifiques de l'entreprise (McGonagle & Vella.Bottom, 2002)

Il est clair que le rôle du veilleur va au-delà de simplement fournir des informations pour aider à la prise de décision. En effet, en intégrant des aspects offensifs, défensifs et actifs, l'information recueillie par le veilleur peut fournir au décideur des solutions pour faire face à l'incertitude de l'environnement concurrentiel, ainsi que des moyens de défense et de contre-action essentiels pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise. Par conséquent, le travail de veille constitue une fonction clé au sommet stratégique des entreprises.

En conclusion, la veille peut être définie comme le processus de mise en place d'une cellule de veille formalisée et organisée au sein de l'entreprise. Le rôle de cette cellule est de mettre en place un système d'information visant la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations concernant l'environnement de l'entreprise.

3-2. Objectifs de la veille :

Les objectifs de la veille sont multiples et essentiels pour la survie et la croissance des entreprises. Tout d'abord, la perception de l'entreprise en tant que système ouvert sur son environnement est cruciale (Ballaz.B. & Lesca.H., 1992)). La recherche démontre la nécessité pour l'entreprise de s'adapter à son environnement en décodant les signaux faibles émis par ce dernier (Julien.P.A., 2002).

La veille, également connue sous le terme de "business intelligence" en anglais, est décrite comme un moyen pour les entreprises de prendre des décisions efficaces et rapides, de convertir rapidement des données en informations et de rationaliser les prises de décision en matière de management (Vitt.E., Luckevich.M., & Misner.S., 2002).

En outre, la veille permet d'anticiper les mutations sur le marché, d'anticiper les actions des concurrents, d'apprendre des échecs des autres et d'identifier les opportunités et les menaces offertes par l'environnement. Les entreprises qui dirigent leurs efforts de veille vers les changements qui s'opèrent sur leurs marchés se trouvent rarement surprises par des événements qui affectent les cours des affaires. De même, une attention particulière sur les actions des concurrents peut permettre à une entreprise de déterminer une stratégie adéquate, et la compétitivité à court terme est liée à la connaissance des actions des concurrents (Rouach.D, 1998).

En somme, la veille contribue à faire tourner la situation à l'avantage de l'organisation ou à diminuer les effets négatifs des grands revirements technologiques et des pertes d'opportunités. Ainsi, il est crucial pour les organisations, en particulier celles ayant des avantages compétitifs basés sur l'innovation, de demeurer aux aguets des occasions favorables et des menaces offertes par leur environnement.

4. Typologie et les outils de la veille:

Les PME qui introduisent des cellules de veille sont à la recherche d'une formalisation de circulation de l'information au sein de l'entreprise. Donc, c'est un souci d'organisation des flux d'informations, qui va être le précurseur de la mise en place de la veille.

L'information n'a de valeur que si elle est jugée pertinente, communiquée et utilisée par les décideurs.

4.1. Les typologies de la veille :

La veille est un processus crucial pour les PME, permettant une formalisation de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. Plus de 70% des informations nécessaires à la veille sont apportées par le personnel de l'entreprise, soulignant ainsi l'importance de l'organisation des flux d'informations.

En ce qui concerne la typologie de la veille, la littérature suggère deux approches principales : l'approche française et l'approche américaine (Delbès.R, 1996, pp. .69-80):.

L'approche française regroupe les différents types de veille en trois grandes catégories : la veille technologique, les veilles de type économique, commerciale et concurrentielle, ainsi que les veilles sociales, culturelles et politiques.

En revanche, l'approche américaine, tirée de l'analyse des forces concurrentielles de Porter, distingue quatre types de veille : la veille concurrentielle, la veille commerciale, la veille technologique et la veille environnementale.

En fonction des besoins de la direction, des ressources disponibles et des dilemmes rencontrés par l'entreprise, le sommet stratégique peut choisir les types de veilles les plus pertinents pour obtenir une vision claire des défis futurs (Samantha Mur, 2022).

Parmi les types de veille, on retrouve la veille stratégique, la veille technologique, la veille concurrentielle et la veille commerciale. Chacune de ces formes de veille vise à recueillir des informations spécifiques pour aider l'entreprise à anticiper les changements (Dumas.S, 2008, pp. 64-65),.

4.2. Les outils de veille:

Les outils de veille sont en effet essentiels pour aider les entreprises à gérer et interpréter les vastes quantités d'informations disponibles. Voici une brève description des quatre grandes catégories d'outils de veille (Bondu & Andro, 2022, pp. 112- 117):

1. Moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non : Ces outils permettent de rechercher de manière exhaustive des informations sur le web, qu'elles soient visibles ou invisibles. Ils utilisent des fonctions de recherche par mots clés ou par filtre pour trouver des informations sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web. Certains moteurs, comme Google, permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT, etc.), google alerts par exemple est un outil gratuit qui permet de surveiller les nouvelles mentions en ligne d'un mot-clé ou d'une phrase spécifique. Les PME peuvent utiliser Google Alerts pour suivre l'actualité de leur secteur, surveiller la concurrence ou obtenir des informations sur des mots-clés pertinents, ou encore Google Analytics : Google Analytics est un outil puissant pour suivre et analyser le trafic de son site web. Les PME peuvent utiliser Google Analytics pour obtenir des informations sur le comportement des utilisateurs, les sources de trafic et les performances de leur site.
2. Logiciels de veille ou de classement documentaires : Ces outils permettent de ranger les documents et informations trouvées sur le web ou sur d'autres supports. Ils agissent comme des gestionnaires de bases de données, permettant d'indexer des fiches pour faciliter la recherche ultérieure, comme c'est le cas avec Copernic, ou encore Feedly qu'est un agrégateur de contenu qui permet aux utilisateurs de suivre facilement les dernières nouvelles et contenus publiés par des sites web et blogs. Les PME peuvent créer des flux personnalisés pour suivre les sources d'information pertinentes pour leur activité, ou mention qu'est aussi un outil de surveillance des médias sociaux qui permet de suivre les mentions de sa marque, de ses concurrents ou de sujets spécifiques sur les réseaux sociaux, les blogs et les sites web. Les PME peuvent utiliser Mention pour surveiller leur réputation en ligne et obtenir des retours d'information...
3. Logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille : Ces outils facilitent la distribution ciblée des informations collectées aux parties prenantes concernées au sein de l'entreprise, par exemple Talkwalker est un outil de veille social media et de veille en ligne plus avancé, qui offre des fonctionnalités de surveillance en temps réel, d'analyse des sentiments et de reporting. Les PME peuvent utiliser Talkwalker pour surveiller leur présence en ligne, analyser les tendances du marché et suivre la concurrence.
4. Logiciels d'analyse de l'information : Ces outils permettent de traiter un document en particulier ou de réaliser des statistiques sur une recherche en fonction de stratégies de recherche plus ou moins élaborées, comme c'est le cas avec Vigipro.

Certaines PME investissent dans des plateformes de veille plus spécialisées, telles que Digimind, TrendKite ou Brandwatch, qui offrent des fonctionnalités avancées pour la collecte, l'analyse et la visualisation des données de veille.

L'implémentation de ces outils peut effectivement rencontrer des obstacles, notamment en termes de formation du personnel, de gestion des flux d'informations et d'intégration des outils dans les processus existants. Il est important d'identifier ces obstacles afin de les surmonter et d'assurer une mise en œuvre efficace de la veille dans l'entreprise.

En fonction de leurs besoins et de leurs ressources, les PME peuvent choisir les outils de veille qui correspondent le mieux à leurs objectifs et à leur budget. Il est important de bien définir sa

stratégie de veille et d'utiliser les outils adaptés pour collecter les informations pertinentes pour son activité.

4.3. Les barrières à la mise en place d'une cellule veille :

Les barrières à la mise en place d'une cellule de veille sont des défis importants à surmonter pour assurer le succès de la veille dans une organisation. Calof (1999) (Calof.J, 1999, pp. 71-78) a identifié ces barrières et les a classées en quatre domaines :

1. Insuffisance des ressources et du personnel qualifié : Il peut être difficile de disposer des ressources et du personnel qualifié nécessaires pour mener à bien la tâche de veille, ce qui peut entraver la mise en place d'une cellule de veille efficace.
2. Structure inappropriée pour introduire de nouveaux mécanismes : Les structures organisationnelles existantes peuvent ne pas être adaptées à l'introduction de nouveaux mécanismes de veille, ce qui peut créer des obstacles à l'implémentation de la veille.
3. Mauvaise compréhension des objectifs et des notions de veille : Si les objectifs et les notions de veille ne sont pas bien compris au sein de l'organisation, cela peut créer des difficultés pour mettre en place une cellule de veille efficace.
4. Manque de croyance et de partage des informations : Si les employés ne croient pas en la valeur de la veille et ne partagent pas les informations, cela peut compromettre l'efficacité de la veille au sein de l'organisation.

Calof souligne également le rôle central du veilleur dans le succès de la veille dans l'entreprise, en tant qu'agent de modification des méthodes de circulation de l'information. Il est vrai que le changement des mentalités des employés peut prendre du temps, et c'est un défi que les veilleurs doivent relever.

En tant que veilleur, il est essentiel de constater et d'identifier les barrières à la mise en place d'une cellule de veille, afin de déterminer les points qui pourraient nuire à sa mise en œuvre. Cela peut inclure la mise en place de stratégies pour surmonter ces barrières, telles que la sensibilisation, la formation et la communication efficace au sein de l'organisation.

Le plan en cinq étapes proposé par Simon (1997) pour obtenir le soutien de la direction pour les modifications nécessaires avant l'introduction d'une cellule de veille est un processus stratégique pour assurer une mise en œuvre réussie. Voici un bref aperçu de ces étapes (Simon.H.A, 1997) :

1. Comprendre les directions de l'organisation, ses fonctions et sa structure : Il est essentiel de comprendre en profondeur l'organisation, y compris ses objectifs stratégiques, ses processus opérationnels, sa culture et sa structure organisationnelle.
2. Identifier le positionnement actuel de la veille : Il s'agit d'évaluer où se situe actuellement la veille au sein de l'organisation, quels sont ses points forts et ses faiblesses, et comment elle est perçue par les parties prenantes.
3. Déterminer les orientations intéressantes à prendre par la veille : Cette étape consiste à identifier les domaines clés où la veille peut apporter une réelle valeur ajoutée à l'organisation, en alignant ses activités sur les objectifs et les besoins stratégiques de l'entreprise.
4. Identifier les principaux leaders et influences, ainsi que leurs besoins : Il est important d'identifier les personnes clés au sein de l'organisation, tels que les dirigeants, les décideurs et les influenceurs, et de comprendre leurs besoins en matière d'information et de prise de décision.

5. Identifier les garants, les partenaires et planifier avec eux : Cette étape implique d'identifier les parties prenantes qui peuvent soutenir la mise en place de la veille, de nouer des partenariats stratégiques avec eux et de planifier en collaboration pour assurer le succès de l'initiative de veille.

En suivant ce plan en cinq étapes, les responsables de la veille peuvent obtenir le soutien nécessaire de la direction et des parties prenantes clés, ce qui est essentiel pour surmonter les barrières à la mise en place d'une cellule de veille et assurer son intégration efficace au sein de l'organisation.

Le modèle proposé par Davison (2001) met en évidence les apports de la veille compétitive en caractérisant les outputs en deux types : tactiques et stratégiques (Davison.L., 2001, pp. 25-38).

Les outputs tactiques comprennent les informations qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs, à évaluer les risques liés à son activité, à améliorer la valeur des produits offerts, ainsi qu'à mesurer la satisfaction par rapport à la qualité, à l'acuité et aux recommandations qui en découlent.

Quant aux outputs stratégiques, la veille permet d'évaluer les objectifs atteints, de comparer les réalisations aux prévisions et de mesurer la satisfaction en termes de qualité, de pertinence et de recommandations.

Ainsi, la recherche de Davison démontre l'importance pour l'entrepreneur d'exiger des résultats tangibles de la part de la cellule de veille de l'entreprise. Ces résultats concrets sont essentiels pour améliorer la gestion à court et à long terme de l'entreprise, en permettant une prise de décision éclairée et en favorisant l'adaptation aux évolutions du marché et de l'environnement concurrentiel.

4.4. Les apports de la veille sur la performance de l'entreprise :

Autant il est facile de connaître les coûts de la veille et les investissements requis pour faire une veille efficace, autant il est difficile de prouver son apport sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, dans les périodes de difficulté économique, le département de veille risque d'être entre les premiers départements sacrifiés. Or lorsqu'il s'agit d'un département où les outputs sont importants et les apports clairs, il sera plus difficile de s'en débarrasser.

Davison propose un modèle pour évaluer les avantages de la veille compétitive en identifiant ses résultats. Les résultats de la veille se divisent en deux catégories :

a- Résultats tactiques :

1. Amélioration de la valeur
2. Évaluation des risques
3. Réalisation des objectifs
4. Mesure de la satisfaction

b- Résultats stratégiques :

1. Taux de prédiction - exactitude
2. Réalisation des objectifs
3. Mesure de la satisfaction

Ces apports de la veille doivent être comparés aux coûts engagés pour connaître les valeurs de la veille. Ainsi l'étude effectuée par Davison démontre que l'entrepreneur doit exiger des résultats probants de la part de la cellule veille de l'entreprise, ce qui permet une plus grande efficacité de la cellule.

Ces éléments mettent en évidence l'importance de la veille dans l'amélioration de la valeur des produits, la gestion des risques, l'atteinte des objectifs et la mesure de la satisfaction. De plus, du côté stratégique, la veille permet d'évaluer la précision des prédictions, les objectifs réalisés et les mesures de satisfaction.

Ces outputs tactiques et stratégiques démontrent comment la veille compétitive peut contribuer de manière significative à l'amélioration des performances et des résultats de l'entreprise.

Ces informations soulignent l'importance de démontrer la valeur ajoutée de la veille par rapport aux coûts engagés. De plus, l'insistance sur l'obtention de résultats probants de la part de la cellule de veille de l'entreprise met en évidence l'importance de l'efficacité et de la pertinence des activités de veille.

Il est clair que la veille compétitive peut jouer un rôle crucial dans la prise de décisions éclairées et la gestion des risques, mais il est effectivement essentiel de pouvoir démontrer son impact sur les résultats de l'entreprise pour garantir son maintien, surtout en période de difficulté économique.

5. Typologie des PME/PMI et leur nécessité de faire de la veille stratégique :

Il est intéressant de noter que les PME/PMI peuvent être catégorisées en fonction de leur situation et de leur désir de croissance. De plus, la distinction entre les entreprises qui vendent aux consommateurs finaux (B to C) et celles qui vendent à d'autres entreprises (B to B) est pertinente pour déterminer leurs besoins en matière de veille stratégique.

Il est souligné que les PME/PMI devraient ressentir la nécessité de pratiquer une veille anticipative à caractère stratégique. Cela met en lumière l'importance pour ces entreprises de surveiller activement leur environnement concurrentiel, réglementaire et technologique afin de prendre des décisions éclairées et de rester compétitives.

De plus, la suggestion selon laquelle le type de veille devrait être différent selon la situation de la PME face à son client souligne l'importance d'adapter les stratégies de veille en fonction du marché cible et des besoins spécifiques de l'entreprise. Cela met en évidence la nécessité d'une approche personnalisée de la veille stratégique en fonction du contexte et des objectifs de chaque PME/PMI.

5.1 Veille Client(s) actuel(s).

Il est clair que la veille sur les clients actuels est cruciale pour une PME, car il est essentiel de conserver ses clients existants. La collecte d'informations sur les clients actuels afin d'anticiper tout risque de perte vers un autre fournisseur est une démarche proactive et stratégique.

Les informations recueillies devraient permettre à la PME d'interpréter les signaux faibles ou les changements de comportement chez ses clients, ce qui pourrait donner lieu à des hypothèses utiles pour agir de manière préventive. Cette approche permet à la PME d'agir avant qu'il ne soit trop tard, en mettant en place des mesures pour répondre aux besoins changeants de ses clients et ainsi éviter de les perdre.

Il est clair que cette forme de veille est stratégique, car elle vise à maintenir la relation avec les clients existants, ce qui est souvent moins coûteux que d'acquérir de nouveaux clients. En fin de compte, cette approche de veille clientèle actuelle peut contribuer à la fidélisation et à la croissance de l'entreprise.

5.2 Veille concurrent(s) :

La veille concurrentielle est primordiale pour une PME qui redoute d'être surpassée par ses concurrents aux yeux de ses propres clients. Dans ce contexte, la PME se tourne vers ses concurrents actuels afin d'acquérir des informations pertinentes concernant leurs points forts actuels, leurs initiatives commerciales, ainsi que leurs efforts en matière d'innovation.

En recueillant ces informations, la PME peut mieux comprendre les forces et les stratégies de ses concurrents, ce qui lui permettra d'anticiper les éventuelles menaces concurrentielles. De plus, en comprenant les initiatives d'innovation de ses concurrents, la PME pourra anticiper les nouvelles offres susceptibles d'intéresser ses propres clients, ainsi que les offres qui pourraient les détourner de son entreprise.

Cette approche de veille concurrentielle permet à la PME de rester à l'affût des évolutions du marché et de prendre des décisions stratégiques pour maintenir sa position concurrentielle. En

comprenant les forces et les faiblesses de ses concurrents, la PME peut ajuster ses propres stratégies commerciales et d'innovation pour rester compétitive et préserver sa clientèle

5.3 Veille client(s) potentiel(s) du même secteur :

Dans le cadre de la veille sur les clients potentiels du même secteur, la PME cherche à valoriser son savoir-faire actuel en proposant ses services à de nouveaux clients. Pour ce faire, elle a besoin d'informations sur ces clients potentiels afin de vérifier si son savoir-faire est en adéquation avec leurs besoins, qu'ils soient explicites ou latents.

En recueillant des informations sur les clients potentiels, la PME peut construire un argumentaire solide pour ses agents commerciaux. Ces informations permettront de mettre en avant les points forts de la PME et de démontrer en quoi ses services répondent aux besoins spécifiques des clients potentiels. En comprenant les besoins et les attentes de ces clients potentiels, la PME pourra adapter son discours commercial et présenter une offre pertinente et convaincante.

Cette approche de veille sur les clients potentiels du même secteur permet à la PME de maximiser ses chances de décrocher de nouveaux contrats de vente. En comprenant les besoins des clients potentiels et en adaptant son argumentaire en conséquence, la PME peut renforcer sa position sur le marché et développer sa clientèle de manière stratégique

5.4 Veille client(s) potentiel(s) d'un secteur nouveau pour la PME :

Lorsque la PME envisage de s'adresser à des clients potentiels dans un secteur économique nouveau, elle doit prendre en compte plusieurs aspects pour mener une veille efficace. Tout d'abord, elle doit identifier les applications potentielles de son savoir-faire actuel dans ce nouveau secteur. Cela implique de collecter des informations sur les besoins, les tendances et les défis spécifiques à ce secteur, ainsi que sur la manière dont son savoir-faire pourrait y être appliqué de manière pertinente.

En plus de la veille commerciale et concurrentielle, la PME doit également être attentive à d'autres aspects de son environnement. Cela inclut une surveillance des aspects juridiques et réglementaires qui peuvent être spécifiques à ce nouveau secteur. Comprendre les réglementations et les exigences légales est crucial pour s'assurer que la PME opère en conformité avec les lois et les normes du nouveau secteur.

Collecter et analyser ces informations peut être plus difficile car l'entreprise entre dans un environnement non familier. Cependant, cette veille approfondie est essentielle pour minimiser les risques et maximiser les opportunités liées à cette expansion vers un nouveau secteur économique. En comprenant les besoins, les réglementations et les tendances spécifiques à ce secteur, la PME peut développer des stratégies adaptées et identifier les opportunités de croissance dans ce nouvel environnement.

5.5 Veille juridique:

La veille juridique est un aspect crucial pour les PME/PMI, car elles doivent être attentives aux réglementations législatives, aux normes édictées par les organismes professionnels, ainsi qu'aux standards de qualité qui s'appliqueront à leurs activités. Se heurter à des obstacles juridiques après avoir réalisé des investissements importants peut être préjudiciable pour une PME. De plus, certaines législations sont encore en cours d'élaboration, ce qui rend la veille juridique d'autant plus importante pour anticiper les changements à venir.

En tant que partenaires potentiels de firmes étrangères, les PME/PMI doivent également être à l'écoute des différents acteurs de leur environnement socio-économique. Cela leur permettra de comprendre les évolutions législatives, les attentes des organismes professionnels et les standards de qualité qui s'appliqueront à leurs activités.

Il est vrai que les PME/PMI ne disposent pas toujours des ressources humaines et financières nécessaires pour effectuer toutes ces veilles et recherches d'informations. Par conséquent, chaque PME devrait identifier la partie de la veille qui est la plus critique pour elle et s'y consacrer en priorité. Cela peut impliquer de se concentrer sur la veille juridique, la veille concurrentielle ou toute autre

facette de la veille qui présente le plus grand intérêt stratégique pour l'entreprise. En se concentrant sur les aspects de veille les plus pertinents, les PME peuvent optimiser l'utilisation de leurs ressources pour rester informées et réactives aux évolutions de leur environnement

6 La pratique de la veille et de l'IE adoptée par les petites et moyennes entreprises, illustrée par des cas concrets :

Il est intéressant de constater que les petites et moyennes entreprises (PME) se détachent de leur étiquette de "grande oubliée" dans le domaine de l'économie de l'information et de l'intelligence économique. Les publications qui rendent compte de la veille stratégique dans les petites entreprises sont de plus en plus nombreuses, ce qui montre que l'importance de la veille et de l'intelligence économique est de plus en plus reconnue dans ce contexte.

6.1. L'appropriation de la veille et de l'IE par les PME et TPE

Les auteurs, qu'ils soient chercheurs ou praticiens, s'efforcent de démontrer que, contrairement à une opinion qui a longtemps prévalu, l'intelligence économique est pertinente pour toutes les entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Cependant, il est essentiel d'étudier attentivement les besoins et les moyens des entreprises afin de mettre en place une organisation efficace autour de l'information.

Il est également souligné que les différentes phases d'une démarche de veille doivent être minutieusement étudiées et adaptées aux caractéristiques spécifiques des PME. Cela met en lumière l'importance de personnaliser la démarche de veille en fonction des ressources, des besoins et des objectifs propres à chaque entreprise.

Il est encourageant de constater que les PME prennent de plus en plus conscience de l'importance de la veille et de l'intelligence économique, et qu'elles cherchent à adapter ces pratiques à leurs spécificités. Cela leur permettra de tirer le meilleur parti de ces outils pour soutenir leur croissance et leur compétitivité sur le marché.

Il est fascinant de voir comment des auteurs tels que Laurent Hassid ont contribué à démystifier l'intelligence économique pour les PME et à promouvoir la faisabilité de la veille dans ces structures. Son ouvrage "Les PME face au défi de l'intelligence économique" a certainement joué un rôle crucial dans la sensibilisation des petites et moyennes entreprises à l'importance de l'intelligence économique (Hassid.L, 1997).

Il est également encourageant de constater que les études dans ce domaine se sont spécialisées et enrichies au fil du temps, avec des communications et des articles scientifiques provenant d'universités et d'écoles de commerce. L'ouvrage collectif coordonné par Alice Guilhon, "L'intelligence économique dans les PME : visions éparées, paradoxes et manifestations", semble être une contribution significative à la compréhension et à l'application de l'intelligence économique dans les petites organisations de différents secteurs. En montrant les résultats concrets d'une démarche de veille et d'intelligence économique dans les PME, cet ouvrage offre une perspective complète sur la manière dont ces pratiques peuvent être mises en œuvre avec succès dans des contextes variés (Guilhon.A, 2004, p. 220.).

Ces travaux et publications contribuent à renforcer la reconnaissance de l'importance de l'intelligence économique dans les PME et à fournir des exemples concrets de son application réussie. Ils sont précieux pour aider les petites entreprises à saisir les avantages de la veille stratégique et de l'intelligence économique, et à les mettre en œuvre de manière adaptée à leurs besoins et à leurs ressources spécifiques.

Les observations de Pascal Vidal mettent en lumière les défis auxquels sont confrontées de nombreuses PME en matière de veille et d'intelligence économique. Il est vrai que de nombreuses petites et moyennes entreprises ne perçoivent pas toujours la nécessité de mettre en place un processus formel de collecte d'informations, en partie en raison de la faiblesse de leur système d'information de gestion. De plus, la concentration de l'activité de l'information entre les mains d'une seule personne et la faiblesse des ressources allouées à l'acquisition d'informations contribuent à ce renoncement à

une collecte systématique d'informations sur les concurrents et les clients (Vidal.P., 2004, pp. 76 – 78).

En conséquence, de nombreuses PME ont tendance à exploiter au mieux leur réseau relationnel plutôt que de recourir à une collecte formelle et systématique d'informations. Cette approche informelle accorde souvent une importance relative à l'analyse des concurrents et des marchés.

Ces constats soulignent l'importance de sensibiliser les PME aux avantages d'une démarche structurée de veille et d'intelligence économique, ainsi que de les accompagner dans le développement de leurs capacités en la matière. Il est crucial de les aider à comprendre comment une collecte d'informations plus formelle et une analyse approfondie de ces données peuvent contribuer à renforcer leur compétitivité et leur croissance sur le marché.

Il est tout à fait pertinent de souligner que les PME de taille plus importante, avec un effectif de 250 employés par exemple, ont la capacité de mettre en place un système de veille efficace, à condition de bien définir leurs axes prioritaires de recherche et de développement. Il est essentiel pour ces entreprises de cibler leurs efforts de collecte d'informations sur les domaines clés qui auront un impact direct sur leurs activités et leurs objectifs stratégiques.

Il est également important de noter qu'il est contre-productif pour ces entreprises de chercher à collecter de manière exhaustive toutes les informations disponibles. En effet, une telle approche pourrait conduire à une surcharge d'informations, créant ainsi des goulots d'étranglement et une pollution informationnelle qui pourrait compromettre l'efficacité du système de veille. Cela pourrait finalement nuire à la capacité de l'entreprise à prendre des décisions éclairées et à maintenir sa compétitivité.

Il est donc primordial pour les PME de taille plus importante de mettre en place des processus de veille ciblés et efficaces, en se concentrant sur les informations pertinentes pour leur secteur d'activité et leurs objectifs spécifiques. En adoptant une approche stratégique et sélective de la veille, ces entreprises peuvent optimiser leur utilisation des ressources et obtenir des informations précieuses pour soutenir leur croissance et leur compétitivité sur le marché.

Les conclusions de Jean-Louis Levet sur les pratiques de l'intelligence économique (IE) dans les entreprises (Levet.J.L, 2002, p. 112), telles que présentées dans l'ouvrage qu'il a dirigé, mettent en lumière des aspects importants de la diversité des pratiques de veille et d'IE dans les PME. Il est intéressant de noter que ces conclusions sont cohérentes avec les observations sur la réalité des PME en matière de veille et d'intelligence économique.

En effet, l'idée que la mise en place de pratiques de veille et d'IE peut être adaptée à la structure et aux moyens de chaque entreprise est primordiale. Cette approche reconnaît la diversité des besoins et des capacités des entreprises, et souligne l'importance de pouvoir adapter la démarche de veille à ses propres moyens. Cela confirme la nécessité pour les PME de mettre en place des pratiques de veille qui correspondent à leurs ressources et à leur organisation spécifique.

De plus, l'identification de l'IE comme un facteur déterminant de compétitivité et d'insertion de l'entreprise dans son environnement est également en accord avec l'importance croissante accordée à la veille et à l'IE dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel.

Ainsi, les conclusions de Jean-Louis Levet soulignent l'importance pour les entreprises, y compris les PME, de développer des pratiques de veille et d'IE adaptées à leurs besoins et à leurs moyens, tout en reconnaissant le rôle crucial de l'IE dans leur compétitivité et leur adaptation à leur environnement concurrentiel.

En conclusion, il est essentiel de reconnaître que le succès d'une démarche d'intelligence économique en entreprise ne dépend pas uniquement de sa taille ou de ses moyens, mais avant tout de son organisation et de sa capacité à définir clairement ses objectifs. Il est important de comprendre dès le départ ce que l'on cherche à obtenir à travers la veille et l'intelligence économique.

Il est également important de souligner que la dispersion de la veille peut entraîner des coûts élevés et une inefficacité accrue. Ainsi, il est primordial pour les entreprises, quel que soit leur taille, de mettre en place des pratiques de veille ciblées et adaptées à leurs besoins spécifiques, afin

d'optimiser l'utilisation de leurs ressources et d'obtenir des informations pertinentes pour leur compétitivité et leur développement.

En fin de compte, la clé du succès réside dans la capacité de l'entreprise à définir clairement ses objectifs de veille et d'intelligence économique, et à mettre en place des pratiques adaptées à sa taille, ses moyens et son organisation, tout en évitant la dispersion des efforts de veille.

6.2. Illustration : PME canadienne et la veille

Selon une étude menée par la banque du développement du Canada (BDC) en 2018, seulement 35% des PME utilisent la veille comme outil de gestion stratégique. Cela représente une augmentation par rapport à 2016, où seuls 28% des PME utilisaient la veille, (Bouchard & Bédard-Maltaï, 2019, pp. 4-15).

Parmi les PME qui utilisent la veille, la majorité d'entre elles se tournent vers des sources d'information en ligne, telles que les sites web, les médias sociaux et les newsletters. En revanche, moins de la moitié des PME interrogées ont recours à des services spécialisés de veille stratégique.

Les principales raisons évoquées par les PME pour justifier l'utilisation de la veille sont la recherche de nouvelles opportunités commerciales (71%), la surveillance de la concurrence (58%) et la gestion des risques (49%).

Il est également intéressant de noter que les PME qui investissent dans la veille stratégique sont plus susceptibles de connaître une croissance plus rapide et d'être plus compétitives sur leur marché. Par conséquent, il est recommandé aux PME de considérer la veille comme un outil essentiel pour leur développement.

D'autres statistiques sur l'utilisation de la veille par les PME montrent que (BDC, 2022) :

Environ 60% des PME qui utilisent la veille estiment qu'elle a un impact significatif sur leur prise de décision et leur performance globale.

- Parmi les PME qui n'utilisent pas la veille, les principales raisons invoquées sont le manque de ressources financières et humaines, ainsi que le manque de connaissance sur les bénéfices potentiels de la veille.
- Les secteurs les plus actifs en matière de veille stratégique sont les secteurs des technologies de l'information, de la finance et de la communication.
- Les PME qui investissent dans des ressources spécialisées pour la veille, telles que des logiciels ou des consultants externes, sont plus susceptibles d'obtenir des résultats significatifs par rapport à celles qui réalisent la veille en interne.

7. Conclusion :

La veille stratégique est un processus proactif et continu au cours duquel un groupe d'individus recherche activement et utilise des informations pertinentes sur leur environnement. Les concepts de veille informationnelle, veille stratégique et intelligence économique traduisent des pratiques visant à maîtriser et gérer l'information pour améliorer la compétitivité des entreprises, et ils évoluent constamment pour s'adapter aux nouvelles tendances en matière d'habitudes informationnelles.

Autrefois réservées aux grandes entreprises, ces activités de surveillance et d'influence sont devenues nécessaires pour les petites entreprises en raison de la mondialisation de l'économie et de l'arrivée d'Internet, qui a démocratisé l'accès à l'information tout en introduisant le phénomène de "l'info pollution".

La mise en place d'une cellule de veille ne se fait pas sans heurt et nécessite un travail méticuleux, en mettant l'accent sur l'individu (qu'il soit un leader ou un simple personnel) en s'assurant de bien l'informer de l'opération et en choisissant les meilleurs pour superviser l'opération, tout en réunissant les autres conditions de réussite.

A partir de là, on peut effectivement infirmer la première hypothèse et avancer que l'opération de veille stratégique rencontre certains obstacles que les PME sont tenues de surmonter. La capacité à distinguer la bonne information de la mauvaise devient alors primordiale dans un contexte économique mondial en constante évolution. Peu importe la taille et les ressources, l'entreprise qui survivra sera celle qui saura s'adapter aux mutations. S'adapter signifie disposer en temps réel de l'information permettant d'agir. La veille stratégique a toujours su apporter des réponses à ce niveau. Toutefois, étant dans une société dite de l'information, s'adapter suppose aussi étudier les pratiques informationnelles en vigueur dans cette société afin d'en tirer le meilleur profit.

Toutefois, la veille peut permettre aux PME de rester informées des évolutions du marché, des tendances de consommation et des actions de la concurrence. Elle peut également aider à identifier de nouvelles opportunités de croissance, des partenariats potentiels et des menaces émergentes. Enfin, la veille peut permettre aux PME d'adapter leur stratégie et leur offre en fonction des données recueillies, ce qui peut renforcer leur compétitivité et leur pérennité sur le marché.

En plus des avantages mentionnés précédemment, la veille peut également aider les PME à anticiper les changements réglementaires, technologiques et économiques qui pourraient avoir un impact sur leur secteur d'activité. Elle peut également faciliter la détection des signaux faibles et des tendances émergentes, permettant aux PME d'innover et de se différencier de la concurrence. Enfin, la veille peut également contribuer à améliorer la réactivité et la prise de décision au sein de l'entreprise en fournissant des informations pertinentes en temps réel, tous ces avantages tirés nous amènent à confirmer la première hypothèse et avancer que la veille peut conduire les PME à construire un avantage concurrentiel.

En somme, l'utilisation de la veille par les PME est un levier essentiel pour renforcer leur compétitivité, leur réactivité et leur capacité d'innovation. En intégrant la veille dans leur stratégie globale, les PME peuvent anticiper les évolutions du marché, identifier des opportunités de croissance, gérer les risques et améliorer la satisfaction client, ce qui contribue à leur succès à long terme.

Références.

1. Ballaz.B., & Lesca.H. (1992). *Le processus de veille stratégique: L'examen de quelques questions importantes*. Recherche C.E.R.A.G.
2. Barreyre, Y, & P. (1988). The concept of impartation policies : a different approach to vertical integration strategies . *The Strategic Management Journal*, vol 9.
3. BDC. (2022). *Rapport de sondage "Défis actuels des PME Recherche et intelligence de marché à BDC"*. Toronto.
4. Bondu, J., & Andro, M. (2022). Plateformes de veille : étude comparée des prestations de formation. *I2D - Information, données & documents*, 2(2).
5. Bouchard, I., & Bédard-Maltais, P.-O. (2019). *un monde d'entrepreneurs, le nouveau visage de l'entrepreneuriat*. Toronto.
6. Brouard.F. (2002). Pertinence d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME. *6° Congrès international francophone sur la PME* . Montréal: HEC.
7. Calof.J. (1999). Over corning Competitive Intelligence Barriers: SCIP Tooi Kit. *Competitive intelligence Review*, 10(1).
8. Davison.L. (2001). Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry. *Competitive Intelligence Review*, 12(4).
9. Delbès.R. (1996). *La veille concurrentielle: comment peut-elle être stratégique?* ,Adetern.

10. Dumas.S. (2008). Produits de veille : vers une information décisionnelle. *Documentaliste Sciences de l'Information*, 45(4).
11. Guilhon.A. (2004). *L'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation* . Paris: Harmattan.
12. Hassid.L. (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique*. Paris: Dunod.
13. Jakobiak.F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*», éditions. Paris: Organisation.
14. Julien.P.A. (2002). L'innovation, moteur aux rouages complexes. *La croissance économique à quel prix et pour qui* . Québec: l'Association des économistes québécois.
15. Lesca, H. (1989). *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris: Masson.
16. Lesca.H, & Lesca.E. (1995). *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*,. Litec.
17. Lesca.H. (1994). *Veille stratégique : l'entreprise intelligente*. Villeurbanne: Aste.
18. Levet.J.L. (2002). *Les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises*. . Paris: Economica.
19. Levet.J.L. (2002). *les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises*. Paris: Economica.
20. McGonagle, & Vella.Bottom. (2002). *Line Competitive Intelligence Hardcover*.
21. Pateyron.E. (1998). *La veille stratégique*. Paris: Economica.
22. Romagni.P., & Wild.V. (1998). *L'intelligence économique au service de l'entreprise: ou l'information comme outil de gestion*. Paris: Les Presses du Management.
23. Rouach.D. (1998). *La veille technologique et l'intelligence économique*. . Paris: PUF .
24. Samantha Mur, L. v. (2022, Aout 19). *appvizer*. Récupéré sur www.appvizer.fr/magazine/marketing/intelligence-eco/veille-strategique
25. Simon.H.A. (1997). *Administrative Behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations*,. *The Free Press,U.S.A.*,
26. Trehan, N. (2000). *Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales*, Thèse de doctorat . science de gestion, Grenoble: Université de Grenoble2.
27. Vidal.P. (2004). *les PME face à l'information : attention ! – In : l'intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestation*. Paris: Harmattan.
28. Vitt.E., Luckevich.M., & Misner.S. (2002). *Business Intelligence*. Microsoft.