

Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique : une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille

Cécile BELMONDO

LEM (Lille Economic et Management) – UMR CNRS 8179, IAE de Lille

RÉSUMÉ

Cette recherche propose une taxonomie des activités par lesquelles des acteurs organisationnels génèrent des représentations de l'environnement concurrentiel. Elle met en évidence neuf pratiques liées au diagnostic stratégique externe, composées de 36 types d'activités. L'analyse de la fréquence des activités et de leur répartition par individu montre que nombre d'entre elles ne participent pas directement à la création de représentations de l'environnement concurrentiel. En revanche, elles sont essentielles pour construire des cadres cognitifs, comportementaux et relationnels partagés qui régulent les activités individuelles de veille et assurent la cohérence des représentations générées.

Mots-clés : Veille concurrentielle, Diagnostic externe, Intelligence économique, Pratique de la stratégie, Activité.

ABSTRACT

In this study, we present a taxonomy of 9 practices and 36 categories of activities that organisational actors undertake in order to create representations of their competitive environment. We analyse the frequency and the individual repartition of each category of activities. We show that most of them are not directly linked to the generation of representations but that they contribute to the creation of shared cognitive, behavioural and relational frames. Those frames regulate competitive intelligence activities and enhance the coherence of the resulting representation of the competitive environment.

Key-words : Environmental scanning, External diagnosis, Competitive intelligence, Strategy as practice, Activity.

1. INTRODUCTION

Dans les grandes organisations, le diagnostic externe est souvent dévolu, au moins partiellement, à des unités spécialisées (Ghoshal, 1988 ; Choudhury et Sampler, 1997) généralement appelées cellules de veille concurrentielles, ou encore *competitive intelligence services*. Leur rôle est de générer des représentations de l'environnement concurrentiel et de transférer les connaissances stratégiques ainsi créées aux décideurs. A ce titre, elles ont une place particulière au sein des dispositifs d'intelligence économique des entreprises (Bournois et Romani, 2000 ; Knip, 2004 ; Jakobiak, 2004), à côté d'autres dispositifs de protection du patrimoine informationnel et d'influence.

Au sein des sciences de gestion, l'analyse de l'environnement concurrentiel des entreprises a donné lieu à tout un ensemble de courants de recherche sur la manière dont les acteurs organisationnels, particulièrement les équipes dirigeantes, perçoivent ce dernier (Starbuck et Milliken, 1988 ; Calori *et al.*, 1994...) ou devraient s'organiser pour le faire (travaux prescriptifs sur la veille stratégique, cf. notamment les travaux du CERAG de l'Université de Grenoble). Cependant, les analyses descriptives s'appuient essentiellement sur l'étude des top-managers et de leur perception de l'environnement concurrentiel ; et les recherches prescriptives s'intéressent à la mise en œuvre globale de pratiques de veille au sein des PME. Finalement, peu de recherches ont étudié comment, réellement, est mise en œuvre l'analyse de l'environnement concurrentiel par des dispositifs spécialisés au sein des grandes entreprises.

Dans cet article, nous nous intéressons à ce que « font » (Orlikowski, 2002) de tels dispositifs au cours de leur travail quotidien. Nous cherchons à comprendre les actions et interactions qui permettent aux membres d'une cellule de veille concurrentielle de participer à une pratique primordiale de l'intelligence économique, celle qui consiste à recueillir des informations sur l'environnement concurrentiel et à en générer des représentations utiles à la prise de décision. Nous déclinons ainsi notre problématique selon les deux questions de recherche suivantes :

- 1) Quelles sont les activités qui sont entreprises au sein des cellules de veille concurrentielles ? Lesquelles contribuent à la création de représentations de l'environnement concurrentiel ? A quoi servent celles qui n'y contribuent pas ?
- 2) Comment ces activités sont-elles réparties entre les membres d'une cellule de veille concurrentielle ? Sont-elles plutôt collectives ou plutôt individuelles ?

Le périmètre de la recherche est ainsi à la fois restreint et large : restreint parce que seules les activités des individus appartenant à la cellule de veille concurrentielle étudiée nous intéressent. Celles engagées par des individus extérieurs à ce groupe de référence ne sont pas prises en compte directement, quand bien même elles suscitent des actions en réponse (mais ces dernières sont analysées). Par exemple, l'utilisation des représentations de l'environnement concurrentiel par des décideurs extérieurs et leur impact sur d'éventuelles décisions stratégiques ne sont pas étudiés. Le périmètre est large, cependant, parce que l'analyse des ac-

tions entreprises mobilise des cadres théoriques variés qui ne sont pas « traditionnellement » rattachés à un unique courant de recherche. C'est la raison pour laquelle nous nous inscrivons au sein de l'approche de la « *fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006), dite aussi « *strategy as practice* » (Whittington, 2002, 2003, 2006), dont l'objectif est moins de proposer un cadre supplémentaire d'analyse qu'une approche intégrative permettant de comprendre réellement ce que font les individus engagés dans l'action stratégique (Whittington, 2007). A ce titre, il est justifié de recourir à des éléments théoriques multiples pour expliquer les activités observées sur le terrain de recherche.

Notre recherche étant inductive, nous présentons dans un premier temps la méthodologie et le terrain de recherche que nous avons employés. Nous précisons par la suite les modalités de recueil et de traitement de données utilisées et nous terminons par la description du terrain de recherche qui a servi de base empirique à nos analyses.

Dans une deuxième partie, nous décrivons les résultats de ces dernières et notamment la taxonomie des activités stratégiques des cellules de veille concurrentielles à laquelle nous parvenons. Nous analysons la répartition individuelle ou collective, et la fréquence des activités répertoriées. Dans la troisième partie, nous montrons que, si les membres de la cellule de veille concurrentielle étudiée se spécialisent par domaine pertinent de l'environnement concurrentiel, il existe néanmoins un cœur d'activités collectives nécessaires à la coordination du groupe et à la création d'une base partagée de connais-

sances, qui influencent par la suite les activités individuelles. Nous discutons ainsi comment la récurrence de certaines activités contribue à la création de cadres structurant la mise en œuvre des pratiques de veille.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Design de la recherche

Nous nous intéressons, dans cette recherche, à la manière dont les micro-actions quotidiennes et répétées d'acteurs engagés dans une pratique particulière de l'intelligence économique – la veille concurrentielle – leur permettent de créer des représentations de l'environnement concurrentiel et de faciliter ainsi les décisions stratégiques qui ont lieu au sein de leur organisation. Cette question de recherche est très proche de celles traitées habituellement au sein de l'approche de la « *fabrique de la stratégie* » (Golsorkhi, 2006 ; Whittington, 2002, 2003, 2006). Cette dernière, en effet, s'intéresse en premier lieu aux épisodes stratégiques, aux activités rituelles par lesquelles des acteurs organisationnels contribuent à la fabrique de la stratégie de leur organisation. Au contraire des analyses processuelles, cependant, elle cherche à étudier les activités répétitives qui caractérisent un contexte organisationnel, plutôt que l'évolution de ce contexte et les changements qui ont lieu en son sein (Paroutis et Pettigrew, 2007). Une autre différence réside dans le niveau d'analyse qui, dans l'approche *strategy as practice*, est micro et concerne les individus engagés dans des actions stratégiques, plutôt que des événements qui ont lieu au niveau de l'entreprise dans son ensemble.

Notre question de recherche est très proche de celles qui sont habituellement traitées dans le cadre *strategy as practice*. Ainsi, nous cherchons à identifier et à caractériser les micro-actions (au sens de Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007, p. 7 : « ce que font des individus humains en situation »¹) par lesquelles des acteurs mettent en œuvre une pratique particulière de l'intelligence économique : la veille concurrentielle. Il s'agit donc bien d'analyser la « myriade de micro-actions à travers lesquelles les acteurs humains s'engagent dans des activités qui ont des conséquences pour la stratégie » (Jarzabkowski *et al.*, 2007, p. 6) en prenant comme point d'entrée les activités stratégiques, plutôt que les praticiens ou les pratiques constituées (Whittington, 2006). Le recueil et l'analyse systématique des activités entreprises par les acteurs du champ organisationnel étudié nous permettent d'accéder aux pratiques stratégiques qui lui sont particulières. L'unité d'analyse est l'individu, et non le groupe auquel il appartient ; l'ancrage est le comportement, et non le discours ou la pensée.

Le niveau de détail auquel nous souhaitons parvenir et la nature inductive de notre recherche nous poussent ainsi à adopter une méthodologie de type ethnographique qui nous permette d'accéder aux expériences et aux interprétations des acteurs sur le terrain, de manière à arriver à une compréhension la plus fine possible des activités qu'ils entreprennent. Nous avons donc utilisé un terrain de recherche unique et avons

recueilli les données au travers d'une observation participante longue (Jorgensen, 1989). Les données obtenues ont ensuite été analysées au travers d'un codage émergent.

2.2. Recueil de données et statut du chercheur : une observation participante

Le recueil de données s'appuie sur une observation participante au sein d'une cellule de veille concurrentielle, d'une durée de dix-huit mois, de janvier 2000 à avril 2001, à raison d'une présence sur le terrain de deux jours et demi par semaine. Le choix de ce terrain de recherche a été motivé par le rôle que jouent les cellules de veille concurrentielles dans le processus stratégique et dans les pratiques d'intelligence économique. Elles constituent en effet un lieu organisationnel délimité, au sein duquel sont élaborés les diagnostics externes nécessaires à la fabrication de la stratégie. Elles sont ainsi un terrain privilégié pour observer la construction de représentations partagées portant sur l'environnement concurrentiel. Une première recherche avait eu pour but d'analyser ces processus (Belmondo, 2003). La recherche que nous décrivons dans cet article utilise les données recueillies sur ce même terrain durant les six premiers mois d'observation pour décrire, analyser et comprendre les activités engagées au sein de la cellule de veille, que ces dernières soient liées directement ou non à la production de représentations parta-

¹ • The situated doings of individual human beings • (Jarzabkowski *et al.*, 2007, p. 7).

gées². Nous précisons cependant, dans les paragraphes suivants, les modalités du recueil de données afin de permettre au lecteur une meilleure compréhension de la recherche.

Nous avons rejoint la cellule de veille en janvier 2000. Nous participions aux activités quotidiennes du groupe et ne les influençons que dans la limite d'une participation « normale » à la vie de la cellule de veille. Notre recherche initiale n'avait pas de visée transformative. Elle se situait donc bien dans le cadre d'une observation participante (Jorgensen, 1989 ; David, 1999). Notre influence en tant que chercheur sur le fonctionnement de l'objet d'observation était minimisée par le fait que les membres de la cellule de veille avaient rapidement oublié notre statut de chercheur pour ne percevoir que notre participation au groupe.

Ce statut nous avait permis de participer à toutes les réunions d'équipe hebdomadaires au cours de la période d'observation, ainsi qu'à la plupart des réunions de travail tant au sein qu'à l'extérieur du groupe, et d'avoir des commentaires pour celles auxquelles nous n'avions pas assisté. Ces réunions n'avaient pas fait l'objet d'enregistrement en raison des craintes au sujet de la confidentialité émises par les acteurs observés. Cependant, nous avons pris des notes sur l'ensemble des discussions, incluant aussi bien des verbatims

que des commentaires sur les comportements non verbaux des participants. Notre installation à proximité des bureaux des membres de la cellule de veille avait facilité l'observation de leurs comportements au jour le jour et nous avait permis de compléter nos observations par des entretiens informels. Des notes étaient prises tout au long des journées d'observation et retranscrites le soir même. Notre statut nous avait également permis d'être mis systématiquement en copie des échanges d'e-mails et d'avoir accès à des dossiers plus anciens comprenant aussi bien des documents finalisés que des brouillons.

Au final, le recueil de données avait permis de constituer une base comprenant plus de 2000 pages de retranscriptions et de données secondaires. Des entretiens ponctuels au cours de la période d'observation et des entretiens plus longs à son issue avaient complété ce recueil.

2.3. Analyse des données

La triangulation des différentes données recueillies nous a permis de reconstituer l'agenda quotidien de chacun des membres de la cellule de veille pour les six premiers mois d'observation. Nous avons utilisé les comptes-rendus des réunions d'équipe hebdomadaires et les données secondaires pour identifier les activités qui avaient

² Les données utilisées n'ont donc pas été produites et le terrain de recherche n'a pas été sélectionné pour répondre à la problématique posée dans cet article, mais à celle d'une recherche antérieure. En revanche, cette dernière n'avait pas utilisé l'ensemble des données qu'elle avait contribué à produire, certaines ne constituant en effet que des éléments de contexte. La présente recherche vise à analyser l'ensemble des données disponibles pour comprendre les activités entreprises sur le terrain. Les données analysées sont donc plus nombreuses, et le cadre d'analyse est plus large. En revanche, le temps d'observation est réduit : les données analysées proviennent des six premiers mois d'une observation qui en a duré dix-huit.

été entreprises de manière individuelle et pour lesquelles nous n'avons pas de preuve directe d'existence³. Nous avons ainsi reconstitué l'agenda de la cellule de veille dans un tableau qui indique, pour chaque jour, quelles activités ont été entreprises, par qui, et quel domaine de l'environnement concurrentiel elles concernent.

Ce tableau a servi de base à un codage thématique qui laisse émerger les catégories (Miles et Huberman, 1994). Les catégories de codage ont été développées à partir de nos perceptions et de notre connaissance approfondie des données et du terrain de recherche. Nous les avons affinées au cours de l'analyse des résultats.

L'unité d'analyse est l'activité individuelle. Nous entendons par activité ce que les individus observés « font » (Orlikowski, 2002), c'est-à-dire leurs discours (les verbatims mais aussi les documents produits) et leurs actions dans un laps de temps réduit. Par exemple, au cours d'une réunion d'équipe, nous avons codé les activités effectuées au cours de la réunion. Catégoriser les réunions internes (en particulier les réunions d'équipe hebdomadaire) sous la seule activité « travail collectif » ou « discussion collective » n'aurait pas été suffisamment précis, les réunions étant le lieu de plusieurs activités, comme répartir le travail des individus, les coordonner, transmettre des informations,

discuter du sens à donner à tel ou tel événement... Pour chaque code, nous avons en outre noté la personne à l'origine de l'activité et le domaine de l'environnement concurrentiel concerné. Nous avons également codé le fait que l'activité ait été entreprise de manière individuelle ou collective. Nous avons ainsi obtenu des données sur la répartition et la fréquence des activités de chaque individu pour les six premiers mois d'observation.

2.4. Le terrain de recherche : une cellule de veille concurrentielle

La cellule de veille concurrentielle étudiée appartient à la division Grand Public d'une entreprise française de télécommunications. Nous l'avons observée de janvier 2000 à avril 2001. Cette période d'observation est appropriée parce qu'au début de l'année 2000, l'intensité concurrentielle de l'industrie des télécommunications en France s'accroît sous l'effet à la fois de l'entrée de nouveaux concurrents et d'importants changements technologiques et réglementaires (présélection, dégroupage). Pour répondre à cette turbulence, l'entreprise à laquelle appartient la cellule de veille réorganise son dispositif de veille : elle réduit le rôle d'une unité centralisée existante et crée de nombreuses unités décentralisées, de petite taille, et rattachées directement à des

³ Les membres de la cellule de veille avaient l'habitude de détailler, au cours des réunions hebdomadaires, les activités qu'ils avaient entreprises durant la semaine précédente. Par exemple, ils indiquaient quelles sources ils avaient contactées, et à quel sujet ; ils expliquaient qu'ils avaient travaillé seuls sur certaines données, etc. Ils annonçaient également les actions qu'ils s'appropriaient à effectuer dans la semaine à venir, en utilisant des phrases comme « je pense téléphoner à XX pour obtenir des données sur [tel concurrent] » ou « je compte travailler sur le Journal de la Concurrence et je le diffuserai en fin de semaine prochaine ». Bien que de tels verbatims ne permettent pas de déterminer le jour exact durant lequel a eu lieu l'activité, ils sont cependant des preuves valables qu'elle a été effectuée au cours de la semaine correspondante.

services opérationnels ou fonctionnels. Notre terrain de recherche est l'une de ces unités décentralisées.

Au début de l'année 2000, la cellule de veille à laquelle nous nous intéressons est constituée de trois personnes⁴ : Claire (la responsable), Christine et Nicole. Son rôle est de surveiller l'environnement concurrentiel de sa division, de diffuser un compte rendu des événements qui lui paraissent significatifs ainsi que des analyses sur ces derniers. Elle doit également répondre aux questions ponctuelles que lui posent les décideurs dont elle dépend. Bien que se définissant elle-même comme une cellule de veille concurrentielle, elle joue donc un rôle proche de celui attendu pour les services d'intelligence économique : outre le recueil d'informations de veille, elle doit proposer des analyses de l'environnement concurrentiel et constitue un support à la décision stratégique (Sarlanderie et Lebrument, 2007). Sa taille, de plus, est similaire à celle de la plupart des équipes d'intelligence économique observées dans d'autres recherches (Bournois et Romani, 2000 ; El Mabrouki Nabil, 2007).

En raison de la récente réorganisation de la veille au sein de l'entreprise, l'équipe que nous avons observée n'a pas un fonctionnement stabilisé. Les territoires respectifs des différentes cellules de veille font l'objet de fréquentes discussions tant au sein des cellules qu'entre elles ; et celle que nous avons étudiée passe beaucoup de temps à délimiter son périmètre d'activité. Comme,

de plus, elle ne s'est pas non plus dotée de procédures de fonctionnement formalisées, ses membres doivent s'organiser pour agir en même temps qu'ils construisent leur légitimité et qu'ils travaillent à comprendre l'environnement concurrentiel. Leurs activités sont donc, par la force des choses, variées.

Au cours de la période d'observation, la cellule de veille observée s'est intéressée à de multiples aspects de l'environnement concurrentiel. Au total, 31 thèmes ont été évoqués. Leur traitement peut s'étaler sur l'ensemble de la période d'observation (parts de marché, pré-sélection, éléments du marketing mix des concurrents) ou sur une période plus courte lorsque le thème est de moindre importance (tarifs locaux, études de contrats, par exemple). Durant les quatre premiers mois 2000, le groupe a participé à l'élaboration du plan stratégique de la division, dans le cadre du processus de planification stratégique de l'entreprise.

Les activités quotidiennes des membres de la cellule de veille sont variées mais rythmées par des événements réguliers. Ainsi, tous les lundis, une réunion interne appelée « réunion d'équipe », d'une durée d'environ 3 heures, permet de faire le point sur les événements de la semaine précédente, de transmettre des informations et de coordonner les tâches. D'autres réunions informelles permettent des ajustements au jour le jour. Les mardis sont programmées des réunions externes auxquelles les membres de l'équipe as-

⁴ Parce qu'il s'agit d'une observation participante, nous avons intégré dans l'analyse les actions et les interactions d'une quatrième personne : nous-même. En effet, comme nous l'avons précisé dans la présentation du recueil de données, nous avons été intégrée au fonctionnement du groupe et avons, à ce titre, participé comme n'importe quel veilleur aux activités de la cellule de veille.

sistent individuellement. Elles permettent de recueillir des informations sur l'actualité de l'entreprise et des données auprès de sources externes. Une fois par mois environ, certains membres de l'équipe participent à un groupe de travail réunissant les cellules de veille des différentes divisions de l'entreprise et cherchant à évaluer la dangerosité des concurrents présents sur leurs segments de marché respectifs. Ils assistent aussi à des restitutions d'études commanditées par l'entreprise.

Les seules diffusions régulières sont un Journal de la Concurrence à parution mensuelle et un suivi des tarifs. Les autres font suite à des demandes des clients internes ou des partenaires de la cellule de veille (par exemple, présen-

tations orales, diffusion de fiches de synthèses internes sur les concurrents) ou sont effectuées lorsque cette dernière a terminé un travail approfondi sur un thème particulier (par exemple, diffusion d'un dossier sur les stratégies de distribution des concurrents).

3. RÉSULTATS

3.1. Les activités des cellules de veille concurrentielles

Le codage émergent des agendas nous a permis d'identifier 865 activités réparties en 36 catégories, présentées dans le Tableau 1 ci-dessous⁵. Il est possible de regrouper ces catégories en 9

Gestion des structures d'attention	68	Gestion des sources	113
Définition des priorités	9	Sélection	3
Attribution d'objectifs par un client	4	Evaluation	34
Attribution d'objectifs internes	11	Stratégie	25
Réception d'une demande	41	Spécification	20
Recueil de données	149	Négociation	13
Réception de données	82	Demande	18
Recherche de données	67	Interprétation	180
Préparation des diffusions	81	Réflexion individuelle	98
Réflexion sur les Destinataires	9	Revue	11
Préparation des diffusions / contenu	37	Discussion collective	34
Prép. des diffusions / mise en forme	26	Travail collectif	14
Préparation des diffusions (général)	9	Interaction externe	23
Diffusion	36	Organisation	135
Gestion des informations institutionnelles	81	Planification des tâches	45
Diffusion en interne	53	Préparation d'interaction externe	9
Réception en externe	28	Transmission d'information	29
Gestion des outils	22	Etablissement de programmes	
Expression d'un besoin	4	d'actions	34
Création d'un outil	8	Division du travail	7
Enrichissement d'un outil	4	Identification des attentes des clients	2
Evaluation d'un outil	6	Contrôle	1
		Evaluation	8

**Tableau 1 : Répartition des activités de la cellule de veille (en nombre d'occurrences).
Nombre total d'activités : 865**

⁵ Le Tableau 3 en annexe donne une définition de chaque catégorie.

ensembles plus larges selon la finalité des activités. Par exemple, les activités d'établissement de priorité ou d'assignation d'objectifs, ainsi que la réception d'objectifs ou de demandes contribuent toutes à la gestion des structures d'attention des membres de la cellule de veille.

Dans les paragraphes suivants, nous expliquons la signification des catégories d'activités identifiées. Nous analysons les raisons et les contextes qui poussent les membres de la cellule de veille observée à s'engager dans chacune d'entre elles. Pour cela, nous mobilisons des recherches antérieures appartenant aussi bien au courant de la fabrique de la stratégie qu'à d'autres courants de recherche, retrouvant ainsi le caractère intégratif de l'approche *strategy as practice* (Whittington, 2007).

3.1.1. Recueillir, interpréter, diffuser : la cellule de veille concurrentielle comme processeur d'information

La capacité à donner du sens aux événements perçus dans l'environnement concurrentiel repose sur des processus de recueil de données, d'interprétation et d'action (Daft et Weick, 1984). Nous avons retrouvé, dans notre analyse, des activités liées à ces processus.

Les membres de la cellule de veille observée passent ainsi beaucoup de temps à recueillir des données, aussi bien au travers de recherches personnelles et individuelles (**Recherche**) sur des supports électroniques ou papier qu'au travers d'interactions avec des personnes externes au groupe (**Réception**).

Au-delà du simple recueil, ils s'essaient à donner du sens à leurs observations et à interpréter les données recueillies. L'interprétation consiste à replacer les données recueillies dans des schémas préexistants (Goleman, 1985) qui permettent de décrire une situation, de l'expliquer ou encore de prédire des événements futurs prenant place dans une suite logique (Richard, 1995). Ces schémas sont renforcés, amendés ou abandonnés durant les interprétations successives qu'effectuent un ou plusieurs individus (Taylor et Crocker, 1981). Parmi les activités entreprises, nous distinguons ainsi celles par lesquelles un membre de la cellule de veille réfléchit seul à un thème particulier (**Réflexion Individuelle**) de celles au cours desquelles il confronte ses premières interprétations à celle des autres membres de l'équipe. Ces confrontations prennent la forme de discussions informelles et courtes (**Discussion Collective**) dans les bureaux des uns ou des autres par exemple, ou de réunions plus approfondies et spécialement dédiées à un domaine particulier (**Travail Collectif**). Le terme « brainstorming » est utilisé par les acteurs du terrain pour faire référence à ces séances. Elles correspondent à ce que Jarzabkowski et Seidl (2006) appellent des « épisodes stratégiques » qui « sont des séquences d'événements marqués par un début et une fin » et qui permettent « aux membres organisationnels de se retirer des structures sociales et de communication établies qui rythment leur travail quotidien et de réfléchir sur elles » (Jarzabkowski et Seidl, 2006, p. 10). Ces séances jouent un rôle essentiel dans l'établissement du diagnostic stratégique et ponctuent généralement un long processus antérieur

de maturation sur le thème traité. L'interprétation collective peut également être asynchrone au travers de la circulation et de la correction de documents écrits (*Revue*) ou impliquer des acteurs extérieurs (*Interaction Externe*)⁶.

Des séquences de ces activités permettent la génération d'une interprétation / représentation collective qui peut ensuite être diffusée au nom de la cellule de veille vers ses clients internes (Belmondo, 2002) ou réutilisée ultérieurement. Ces séquences sont variées : des données peuvent n'être interprétées que collectivement, ou bien être interprétées dans un premier temps collectivement puis la charge de l'interprétation finale être laissée à un individu unique, les autres s'étant assurés du caractère partagé des suppositions qui guideront les interprétations ultérieures (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Belmondo, 2003).

Le modèle de Daft et Weick se termine par une phase d'action. Dans le cadre de l'intelligence économique, la latitude d'action des cellules de veille est bien souvent limitée à la seule diffusion aux décideurs d'une transcription de leurs interprétations. Au sein de la cellule de veille observée, ces **diffusions** de représentations de l'environnement concurrentiel sont effectuées essentiellement par l'envoi de documents électroniques et au travers de présentations orales devant les décideurs.

3.1.2. Faciliter le processus Recueil-Interprétation-Diffusion

Tout un ensemble d'activités sont entreprises afin de faciliter le déroulement du processus Recueil-Interprétation-Diffusion. Par exemple, les activités de diffusion sont généralement précédées d'activités liées à leur **préparation**, tant en termes de forme que de contenu. Ces dernières sont importantes car les diffusions sont l'élément essentiel par lequel la cellule de veille assure sa visibilité et sa réputation au sein de l'entreprise (Hansen et Haas, 2001). En effet, la qualité et de la pertinence des diffusions précédentes affectent la réputation des diffuseurs et l'évaluation des diffusions ultérieures (Hayward et Boeker, 1998). La cellule de veille doit donc réfléchir au contenu de ses diffusions tant en termes de sélection des données que d'amendement ou d'enrichissement des interprétations générées (**Préparation Contenu**). Elle doit aussi veiller à la **mise en forme** et aux choix du format des diffusions puisque la rhétorique utilisée influence pour partie l'évaluation des diffusions (Eccles et Nohria, 1992). Enfin, les problèmes de rétention de l'information induits par les stratégies des acteurs organisationnels aboutissent fréquemment à des relations de donnant-donnant entre la cellule de veille et ses sources internes. Les sources doivent donc être destinataires de certaines diffusions. Des ré-

⁶ Ces interactions peuvent être rendues nécessaires par la difficulté d'interpréter les documents recueillis lorsqu'ils contiennent des informations fortement spécifiques (Choudhury et Sampler, 1997 ; Belmondo, 2002). Elles prennent différentes formes. Les plus fréquentes consistent en des réunions régulières au sein de groupes de travail déjà constitués (par exemple, la participation à la planification stratégique ; ou encore la participation à un groupe transversal d'évaluation des risques liés à des concurrents particuliers). Des réunions ponctuelles peuvent également être mises en place de manière officielle ou officieuse. Dans le dernier cas, elles reposent sur des rencontres et des relations informelles de longue durée. Des visites de locaux particuliers ou des « enquêtes terrain » constituent également un moyen ponctuel de créer du sens.

flexions sont ainsi menées sur qui doit être inclus ou non dans les listes de diffusion (**Réflexion sur les Destinataires**).

La gestion des sources de données est elle aussi importante ; elle facilite et améliore le recueil de données. Les sources que peuvent consulter les cellules de veille concurrentielles, ou de manière générale tout individu cherchant à faire sens de l'environnement concurrentiel, sont nombreuses (Mintzberg, 1984 ; Vandebosch et Huff, 1997). Des ressources limitées en temps et en attention restreignent cependant leur utilisation (El Sawy, 1985). L'accessibilité de la source est nécessaire mais non suffisante : la qualité perçue des informations diffusées (Choo, Detlor et Turnbull, 1998 ; Choo, 1999) et la proximité cognitive avec le destinataire (Nisbett et Ross, 1980) jouent également un rôle. Rien d'étonnant, dès lors, à ce que la cellule de veille observée s'engage fréquemment dans des activités liées à l'évaluation des sources dont elle dispose. Ainsi, ses membres évaluent, aussi bien individuellement que collectivement, la qualité des sources auxquels ils ont accès (**Evaluation Source**) ; et ils en retiennent certaines au détriment d'autres (**Sélection Source**). Ces sélections varient dans le temps et dépendent du but recherché. Par exemple, les membres du groupe ont fréquemment recours à des sources personnelles, plutôt qu'impersonnelles (Peters et Bruschi, 1996). Les sources impersonnelles sont sollicitées pour des points de détail (cas d'Internet) ou pour avoir accès à des visions très globales (participation à des conférences généralistes). Le recours à des sources personnelles s'explique par le fait que la

proximité de la source avec le veilleur facilite l'interprétation collective d'événements ambigus (Szulanski, 1996).

Néanmoins, l'accès aux sources de données est tributaire des jeux organisationnels, notamment des jeux politiques de rétention d'information (Crozier et Friedberg, 1977). Il nécessite donc l'élaboration de stratégies particulières pour négocier l'accès à la source (**Etablissement d'une stratégie**). Ces stratégies vont de la soumission à l'échange stricto sensu de documents ou de bons procédés. L'établissement de liens personnels en fait partie intégrante. La mise en œuvre de ces stratégies permet alors de négocier l'accès à certaines données (**Négociation**) et de préciser ponctuellement les besoins de la cellule de veille (**Demande**). Lorsqu'il existe une relation client/fournisseur entre cette dernière et la source (alors généralement externe), l'évolution des données qui en sont issues passe plutôt par une modification des spécifications du contrat initial (**Spécification**).

La gestion des sources dépend évidemment pour beaucoup du type de données qu'elles permettent d'obtenir. La cellule de veille oriente ses recherches en fonction des objectifs (**Réception d'objectifs**) qu'elle reçoit de manière formelle de la part de ses supérieurs hiérarchiques, et en fonction de demandes ponctuelles (**Réception de demande**) reçues plus informellement, généralement au travers d'e-mails, et provenant aussi bien de clients que de partenaires. Ces réceptions de demandes ou d'objectifs sont parfois le point de départ de discussions dont l'objectif est de détailler les priorités du groupe (**Priorité**) et se terminent fré-

quement par l'assignation d'objectifs individuels ou collectifs au sein du groupe (**Objectif Individuel / Collectif**), qui permettent de diviser le travail.

Les réceptions d'objectifs et les établissements de priorités contribuent à établir des **structures d'attention** (Simon, 1947 ; Cyert et March, 1963) qui vont guider les allocations d'attention ultérieures effectuées par la cellule de veille. Les structures d'attention sont en effet déterminées par les schémas d'interprétation que possèdent les individus mais également par leur position organisationnelle et par les objectifs qui leur sont fixés. Une partie des structures d'attention est donc explicite et résulte de la sélection des thèmes stratégiques. Cette dernière repose notamment sur les activités d'établissement de priorité, de réception d'objectifs et/ou de demandes que nous venons de caractériser.

3.1.3. Les activités d'organisation du groupe

Les activités spécialisées dans la veille concurrentielle sont concomitantes à des activités plus générales d'organisation, qui permettent aux membres de l'équipe de se partager le travail et de se coordonner. Une discussion collective d'interprétation ou portant sur la gestion des sources ou des priorités est ainsi fréquemment suivie par des attributions ponctuelles de tâches spécifiques (**Planification**) ou par l'établissement d'objectifs individuels ou collectifs. Cette différenciation des tâches de chacun nécessite en corollaire des actions d'ajustement qui se traduisent le plus souvent par des échanges d'informations (**Transmis-**

sion Info). Au cours de la période d'observation, les attributions ponctuelles de tâches et des discussions sur les rôles de chacun ont parfois abouti à la formalisation de ces derniers (**Division du travail**). Cependant, cette formalisation a été progressive, peu précise, et a fait l'objet de peu d'activités. Dès lors, le traitement de certains thèmes complexes et faisant appel aux compétences de plusieurs des membres de la cellule de veille ont nécessité de la part de ces derniers l'établissement de méthodologies ad hoc de résolution de problème (**Etablissement d'un programme d'action**). Enfin, la cellule de veille a besoin de se coordonner avec d'autres groupes au sein de son organisation. Les enjeux liés aux interactions externes en termes de recueil de données et de qualité des interprétations générées les poussent alors à discuter fréquemment entre eux de la manière dont ils vont aborder leurs interlocuteurs (**Préparation à une interaction externe**). La coordination se fait également au travers de retours sur les productions de chacun, qu'ils soient issus de commentaires internes (**Évaluation**) ou de ses clients (**Contrôle**). Les réflexions sur les attentes de ces derniers constituent également un moyen de coordonner les efforts du groupe (**Identification Attentes**).

Une grande partie des réunions d'équipe est consacrée à la transmission par la responsable de la cellule de veille d'informations reçues au cours des réunions à l'échelon hiérarchique supérieur. Ces informations ne sont pas nécessaires stricto sensu au travail de la cellule de veille, mais elles permettent à ses membres de se tenir informés du contexte dans lequel ils évoluent. Dans

une étude sur les activités des middle managers dans des entreprises de service, Ikävalko (2005) a repéré et analysé des pratiques semblables qu'elle a appelées « pratiques institutionnalisées et faiblement couplées ». Elle les définit comme des pratiques qui suivent des règles explicites et qui affectent marginalement les activités du groupe : par exemple, la participation à la restitution annuelle des résultats d'une entreprise. Par analogie, nous appelons cette catégorie d'activités « **gestion des informations institutionnelles** ».

Enfin, certaines activités sont consacrées à la création et la gestion d'outils facilitant la coordination des membres de la cellule de veille (**Expression d'un besoin, Création d'un outil, Enrichissement d'un outil, Evaluation d'un outil**). Ce sont des outils ad hoc créés individuellement ou collectivement pour répondre à un besoin particulier. Par exemple, en mai, une réflexion a été menée sur les listes de diffusion d'un document récurrent. Elle a abouti à la création de listes formelles et stabilisées.

3.2. Rôle des différentes activités dans la création de représentations de l'environnement concurrentiel

Au sein des 36 catégories d'activités identifiées, on distingue bien celles qui sont liées à la création et à la diffusion des représentations de l'environnement concurrentiel : recueil de données, interprétation et diffusion. Cependant, un nombre important d'activités s'éloignent de ce cœur de métier de veille. Ainsi, du temps est consacré à la gestion des sources, de manière à assurer

un recueil de données satisfaisant. Les individus se donnent aussi des priorités et se partagent des objectifs, ce qui contribue à établir des structures d'attention qui limitent leur champ d'investigation. Ils passent également du temps à réfléchir à la forme que prendront les documents qu'ils souhaitent diffuser en dehors de la cellule de veille. Ces activités ne participent pas directement à la création de représentations de l'environnement concurrentiel. Cependant, elles influencent des activités qui lui sont directement liées.

D'autres activités paraissent encore plus déconnectées de la création de représentations : les activités d'organisation – qui assurent l'intendance du groupe –, les activités liées à la gestion des outils utilisés dans le cadre du travail quotidien, et celles liées à la gestion des informations institutionnelles.

La Figure 1 (ainsi que le Tableau 1, page 90) présente la fréquence des activités de la cellule de veille concurrentielle par catégorie de codage. Les activités sont regroupées selon leur proximité avec le cœur de métier de la cellule de veille. Ainsi, sur la partie gauche de la figure, les activités liées au recueil, à l'interprétation et à la diffusion (365 occurrences, soit 42 %) sont spécialisées et directement liées à la veille. Sur la partie droite, les activités d'organisation, de gestion des flux d'informations institutionnelles et de gestion des outils (238 occurrences, soit 28 %) concernent plus largement la coordination du groupe et sont peu liées à la veille. Enfin, les activités concernant la gestion des sources, l'établissement de structures d'attention et la préparation des diffusions (262 occurrences, soit 30 %) ne sont qu'indirectement liées à la veille, et

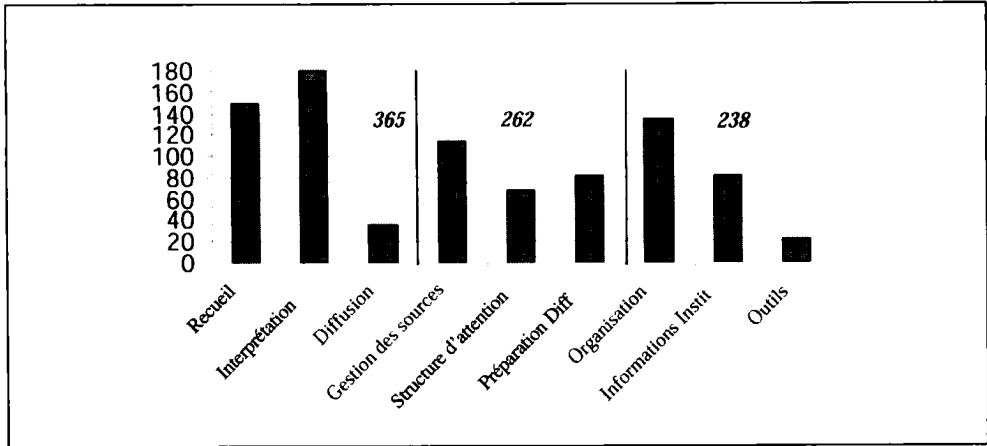


Figure 1 : Répartition des activités selon les catégories de pratiques.
Nombre total d'activités : 865

leur rattachement à des activités spécialisées ou de coordination peut être discuté.

Au vu de la figure, la cellule de veille passe moins de la moitié de son temps à effectivement créer des représentations de l'environnement concurrentiel. Si le recueil et l'interprétation sont les plus fréquentes, la récurrence des activités d'organisation et de gestion des sources montrent l'importance de la coordination tant en interne qu'en externe.

La surreprésentation des activités indirectement liées à la veille peut être expliquée par la faible formalisation du fonctionnement de la cellule de veille. Par exemple, les structures d'attention sont essentiellement établies par les réceptions ponctuelles de demande (41 occurrences sur un total de 68) au détriment de l'établissement de priorités et de l'attribution d'objectifs. Au sein des activités liées à la préparation des diffusions, les réflexions sur les destinataires sont sous-représentées (9 occurrences sur 81). L'activité *sélection de source*

n'apparaît que trois fois durant les six mois d'observation. Etant donnée notre méthodologie de recueil de données, cela pourrait être dû au fait que les sources sont sélectionnées de manière implicite par les membres de la cellule de veille. Cependant, on retrouverait ceci dans les évaluations des sources. Or celles-ci se cantonnent quasi exclusivement à la mise en avant de la difficulté à obtenir des données et s'achèvent rarement par une conclusion d'abandon. Enfin, au sein des activités de coordination, celles qui concernent la mise en place d'une division du travail pérenne (division du travail) sont parmi les plus rares et il existe peu de référence à un système de contrôle explicite.

L'absence de formalisation du fonctionnement de cellule de veille peut ainsi expliquer la relativement faible proportion des activités de veille du fait de la récurrence de celles qui ne lui sont pas liées et de la redondance de certaines activités. L'analyse de la répartition des activités par individus va dans le même sens.

3.3. Répartition par individu des activités de la cellule de veille

Lors du codage, nous avons conservé les données relatives au caractère collectif ou individuel des activités entreprises et nous savons qui a effectué quelle activité. Ces données nous permettent d'analyser la répartition des activités par individus. Sur la Figure 2, les histogrammes indiquent le nombre d'occurrences de chaque catégorie d'activités et pour chaque individu. La courbe indique le pourcentage de ces actions qui sont entreprises de manière collective.

3.3.1. Des activités de veille fortement individuelles et redondantes

Les activités directement liées à la création de représentations de l'environnement concurrentiel sont quasiment toutes entreprises de manière individuelle par chacun des membres de la cellule de veille. Il ne semble pas y

avoir de spécialisation des individus sur telle ou telle catégorie d'activité. C'est l'analyse des domaines de l'environnement concurrentiel concernés qui permet d'en déceler une. Ainsi, Nicole s'occupe plus particulièrement du suivi des mix marketing des concurrents et des relations avec le service qui coordonne les réseaux de veilleurs. Elle a donc logiquement la charge de la diffusion des alertes sur les mouvements concurrentiels. Christine est spécialisée dans l'analyse de l'évolution des parts de marché à partir des études effectuées sur la concurrence. Elle passe donc une grande partie de son temps à mettre en forme et à interpréter ces études, ce que souligne le grand nombre d'activités d'interprétation qui la caractérise.

Ce caractère très fortement individuel des activités de recueil, d'interprétation et de diffusion est contre-intuitif au vu de la littérature actuelle qui insiste sur le caractère collectif des processus de construction de sens. Pourtant, si les activités d'interprétation sont à 39 % col-

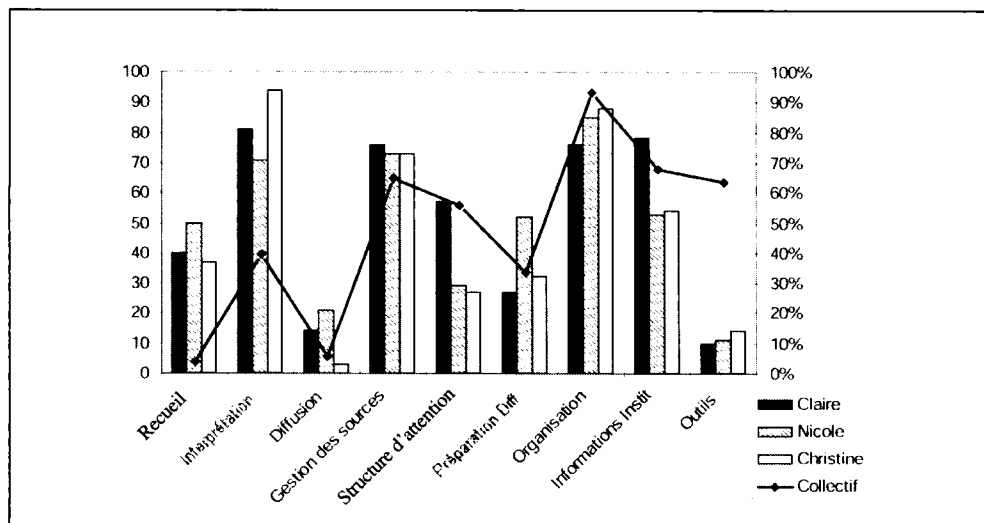


Figure 2 : Nombre d'activités par catégorie et par individu.

lectives, cela concerne surtout les activités d'interprétation entreprises avec des partenaires extérieurs à la cellule de veille. On observe ainsi que, très souvent, au moins deux des membres de la cellule de veille sont présents en cas de réunion de travail à l'extérieur, même si les thèmes abordés correspondent au champ d'investigation d'un seul d'entre eux.

Certaines activités sont redondantes : ainsi le temps considérable consacré à la lecture des mails et aux réponses à leur apporter. Egalement, et de manière plus contre intuitive, le temps consacré au recueil des mêmes informations : les mêmes sites Web sont explorés, les mêmes journaux spécialisés sont lus, des données d'actualité sont recueillies et diffusées « pour information » au reste du groupe alors qu'elles auraient pu être conservées par un seul membre et diffusées dans une synthèse ultérieure.

3.3.2. Des activités d'organisation non liées à la veille majoritairement collectives

Les activités qui ne sont pas directement liées à la production de représentations de l'environnement concurrentiel sont en revanche quasiment toutes collectives. De plus, ce collectif regroupe l'ensemble des membres de la cellule de veille. Ainsi, les activités non liées à la veille sont les plus nombreuses et, de plus, elles impliquent l'ensemble des membres de l'équipe. De fait, les activités individuelles du groupe sont organisées grâce aux interactions répétées des membres de la cellule de veille entre eux. La construction du diagnostic stratégique est donc bien un phénomène

collectif. On assiste à un processus récursif au cours duquel les micro-actions répétées des individus créent des cadres de référence communs et des pratiques qui règlent ensuite leurs actions et leurs interactions.

4. DISCUSSION

4.1. Les activités non directement liées à la veille permettent de construire des cadres d'action

Finalement, les résultats ont montré que les membres de la cellule de veille étudiée passaient plus de temps à effectuer des activités indirectement liées à la veille que des activités directement liées à cette dernière ; qu'ils n'avaient pas formalisé ou stabilisé leur fonctionnement, ce qui entraînait une récurrence des activités non directement liées à la veille ; et enfin que les activités de veille étaient plutôt individuelles et redondantes alors que les autres activités étaient entreprises plutôt collectivement.

Plusieurs personnes (en général, deux) participent aux mêmes réunions : 12 interactions externes sur 23 et 6 préparations sur 9 sont collectives. Il y a donc bien redondance de certaines activités directement liées à la veille (recueil et interactions externes notamment). Cette redondance est due à la fois à des raisons liées au fonctionnement interne du groupe (une base commune de connaissances sur l'environnement concurrentiel facilite la compréhension mutuelle) et à des raisons liées à la réputation de la cellule de veille vis-à-vis du reste de l'entreprise. Chacun de ses membres représente

l'équipe et, à ce titre, doit consacrer une portion importante de son temps à connaître les bases de la concurrence et ce que font les autres membres de la cellule de veille. Il faut que tous partagent une base commune de connaissances afin d'assurer une cohérence vis-à-vis de l'extérieur lors des interactions externes et des diffusions (Amabile, 2008).

De même, la récurrence des activités non directement liées à la création de représentations concurrentielles construit le contexte dans lequel vont agir par la suite les membres de la cellule de veille. Ainsi, les activités gestion de sources et établissement de structures d'attention orientent les activités de recueil et d'interprétation et influencent la nature des représentations créées et diffusées. De même, l'activité préparation de diffusion permet d'adapter la diffusion aux attentes des destinataires et de réfléchir à ce qui doit être diffusé et à qui. Par là, la cellule de veille construit sa légitimité et sa réputation auprès de ses clients et définit son territoire d'action, en décidant qui doit être destinataire ou non, et pour quels types de contenus. Enfin, les activités d'organisation et de gestion des outils permettent aux membres de l'équipe de se doter de méthodes de travail communes et de s'assurer de l'existence d'une base de connaissances partagées au travers de la circulation des informations.

Au final, une bonne partie des actions entreprises par les membres de la cellule de veille ont pour conséquence la définition de **cadres cognitifs, comportementaux et relationnels** qui vont influencer les actions futures directement liées à la création de représentations de l'environnement concurrentiel.

Les cadres cognitifs agissent à la manière de schémas d'interprétation partagés (Schroder *et al.*, 1967 ; Brief et Downey, 1983 ; Starbuck et Milliken, 1988 ; Walsh, 1988 ; Senge, 1990). Ils sont construits au travers des interactions répétées entre les membres de la cellule de veille concurrentielle et notamment au travers des actions de transmission d'informations. Ils sont également fortement influencés par les activités liées à la gestion des structures d'attention (March et Simon, 1958 ; Ocasio, 1997 ; Amabile, 1999 ; Bouquet *et al.*, 2003). Leur existence facilite les interactions entre les membres de la cellule de veille en dotant ces derniers d'une base de connaissances partagées qui à la fois assure la cohérence des représentations construites individuellement et soutient les interprétations collectives (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Les cadres comportementaux facilitent la coordination des activités des membres de la cellule de veille en donnant à chacun une idée de ce qui est attendu de lui et de ce qu'il peut attendre des autres. Ils sont construits au travers de la répétition des activités d'organisation, que ces dernières concernent des modes d'organisation pérennes (par exemple, l'activité division du travail) ou éphémères. Les activités liées à la gestion des outils participent également à la construction de cadres comportementaux en influençant les activités dans le sens de la philosophie gestionnaire et des modes d'organisation portés par les outils en question (Hatchuel et Weil, 1992).

Enfin, les activités liées à la gestion des sources et à la préparation des diffusions contribuent à l'établissement de territoires stables et différenciés entre la

cellule de veille et ses partenaires, et à la gestion de sa réputation et de sa légitimité auprès de ses clients (Cicourel, 1990 ; Walsh et Ungson, 1991 ; Hayward et Boekel, 1998 ; Hansen et Haas, 2001)⁷. Par exemple, les activités liées à la négociation d'accès à des sources de données, à l'établissement de stratégies et à la spécification de ce qui est désiré montrent que l'accès aux données n'est pas évident. Certaines sources se montrent plus réticentes que d'autres, et ces réticences s'expliquent le plus souvent par des ambiguïtés sur le rôle des uns ou des autres. Lorsque les compétences et les territoires sont clairement établis, les accès respectifs aux données s'établissent dans le cadre d'échanges donnant-donnant plutôt que de relations conflictuelles. Les activités liées à la préparation des diffusions, notamment celles liées à la gestion des listes de destinataires, reflètent ainsi l'état des relations entre la cellule de veille et un partenaire. Les choix d'inclusion ou d'exclusion illustrent assez fidèlement les échecs ou succès des négociations passées. Lorsque les activités de préparation de diffusion concernent les clients internes de la cellule de veille, les réflexions sont en revanche plus orientées vers la satisfaction de leurs besoins et le format le plus adéquat pour mettre en valeur les productions du groupe. Ces réflexions prennent également en compte les diffusions antérieures effectuées par des partenaires et contribuent à l'élaboration de stratégies visant à mettre en valeur les apports du groupe par rapport à celles-ci. Elles contribuent donc autant à assurer

la reconnaissance du groupe comme producteur d'informations au sein de l'entreprise, qu'à gérer sa réputation de producteur d'informations *valables* (Sidor, 1998 ; Hansen et Haas, 2001).

4.2. Ces cadres sont construits collectivement et utilisés individuellement

L'analyse de la répartition des activités par individu, et de leur caractère collectif ou non, montrent que les cadres cognitifs, comportementaux et relationnels sont définis collectivement et que les actions qu'ils influencent (celles directement liées à la création de représentations de l'environnement concurrentiel) sont par la suite entreprises individuellement. La construction collective de cadres communs par la récurrence des activités plutôt que par une formalisation a priori facilite l'adhésion à ces derniers et favorise leur assimilation par chacun des membres de la cellule de veille (Walsh et Fahey, 1986 ; Lave et Wenger, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Les cadres sont également construits et maintenus au travers de la redondance de certaines activités, notamment de recueil.

Les activités entreprises individuellement par la suite s'inscrivent alors dans des cadres connus de tous, ce qui facilite la coordination interne, mais surtout assure la cohérence de la cellule de veille en tant que groupe vis-à-vis de l'extérieur, notamment lors des activités impliquant des contacts directs avec des clients ou des « partenaires » (Amabile,

⁷ La réputation d'un individu ou d'une équipe influence en effet la reconnaissance et l'évaluation de la pertinence et de la qualité de leur expertise pour une décision donnée.

2008). A contrario, lorsque cette cohérence est mise à mal, par exemple lors de diffusions mal calibrées ou mal ciblées, de nombreuses et vives discussions sont menées et des actions collectives décidées, de manière à renforcer les cadres qui se sont révélés être insuffisamment établis ou partagés.

5. CONCLUSION

Cette recherche s'intéresse à ce que les cellules de veille concurrentielles « font » (Orlikowski, 2002) lorsqu'elles participent à l'établissement du diagnostic stratégique externe et à ce titre aux pratiques plus générales d'intelligence économique. Notre analyse montre que les activités dans lesquelles elles s'engagent sont nombreuses et variées. Nous avons ainsi identifié 36 catégories d'activités sur la période d'observation, réparties en 9 catégories que l'on peut associer directement (activités de recueil, d'interprétation et de diffusion) ou indirectement (établissement de structures d'attention, gestion des sources et préparations de diffusions) aux pratiques d'intelligence économique, ou qui sont liées plutôt à la coordination du groupe mais *in fine* contribuent à l'établissement de représentations de l'environnement concurrentiel. L'analyse montre que la récurrence d'activités qui ne sont pas directement liées à la veille concourt à la construction de cadres cognitifs, comportementaux et relationnels qui guident par la suite les activités directement liées à la veille. Ces cadres sont construits collectivement, de manière à assurer leur assimilation et leur partage au sein du groupe. Ils permettent le maintien d'une cohérence vis-à-vis de

l'extérieur, même si les activités directement liées à la production de représentations de l'environnement concurrentiel sont entreprises de manière individuelle. Cette recherche montre également que ni la redondance ni la récurrence de certaines activités ne sont contre-productives, mais qu'au contraire, elles participent à l'établissement des cadres nécessaires aux activités de veille.

Les résultats obtenus restent cependant à généraliser. La petite taille du terrain de recherche, si elle a facilité le recueil de données et permis de garantir sa fiabilité, reste un obstacle aux généralisations qu'il est possible de faire. De plus, en raison du temps nécessaire au recueil des données, nous n'avons observé qu'un seul terrain. Or il est probable que les activités s'articulent différemment selon les caractéristiques des entreprises accueillant les cellules de veille. Des éléments de contexte sont donc à prendre en compte, comme par exemple l'effet de la taille de l'entreprise, de la vivacité de la concurrence, et de la localisation du groupe étudié au sein de l'organisation (département fonctionnel, opérationnel ; direction générale...). Ainsi, le fait que la cellule de veille étudiée appartienne à un grand groupe doté de plusieurs unités de veille similaires a sans doute entraîné une sur-représentation des activités liées à la construction de cadres relationnels. De la même manière, la relative jeunesse des données utilisées pour la recherche (recueillies au cours de l'année 2000) explique sans doute la faible part des activités consacrées à la gestion des outils, les outils de veille (moteurs de recherche, logiciels d'analyses textuelle et sémantique, outils de

cartographie...) étant alors au tout début de leur développement, et lourds et complexes à manipuler.

Les résultats de l'étude de Paroutis et Pettigrew (2007) sur les activités menées lors d'un processus stratégique nous permettent néanmoins de penser que la taxonomie que nous avons obtenue est relativement robuste. Paroutis et Pettigrew ont étudié l'évolution, au cours de processus stratégiques, des activités et des pratiques qui ont lieu au sein d'équipes stratégiques corporate et business. Leurs résultats sont fondés sur 36 entretiens menés entre 2000 et 2003, auprès de trois équipes stratégiques (une au niveau corporate, et deux au niveau business), qui leur permettent de caractériser les activités qui ont eu lieu durant deux périodes distinctes de lancement d'un nouveau processus. Ils font émerger sept pratiques utilisées par les équipes stratégiques (cf. Tableau 2).

Les pratiques mises en évidence dans cette étude et les activités qui les sous-

tendent peuvent être utilement rapprochées de celles que nous venons de caractériser. On retrouve ainsi les pratiques liées à l'interprétation (« *reflecting* » pour les activités d'interprétation ayant lieu au sein du groupe et « *collaborating* » pour celles ayant lieu avec des partenaires), à la préparation des diffusions (« *executing* »), à la diffusion (« *supporting* »), et à la gestion des sources (« *shaping context* »). La similarité des catégories laisse penser que la taxonomie issue de notre recherche et une méthodologie plus légère d'études de cas fondées sur des entretiens et des données secondaires pourraient être utilisées dans d'autres contextes et faciliteraient la généralisation des résultats obtenus. Nous n'avons pas observé d'activités liées aux pratiques appelées « *initiating* » et « *coordinating* » en raison de la position particulière occupée par notre terrain de recherche : la coordination des activités de veille d'autres cellules au sein de l'entreprise ne faisait pas partie de leurs attributions, au contraire

Pratique	Définition & activités liées
Executing	« The strategy team undertake day-to-day, routine activities »: « preparing strategy documents/reports/presentations », « developing the strategy knowledge base »
Reflecting	« The strategy team reflects on and modifies past ways of conducting (or not conducting) strategy »
Initiating	« The strategy team initiates or shapes new ideas about changes in the content and the process of strategy »
Coordinating	« The strategy team leads and controls the activities of other teams or managers »
Collaborating	« The strategy team jointly develops strategic reports and ideas across organizational levels »
Supporting	« The strategy team provides strategy knowledge and resources to other managers or teams »
Shaping context	« The strategy team changes the contextual conditions within which other teams strategize »

Tableau 2 : Définitions des pratiques utilisées par des équipes stratégiques dans une multinationale (Paroutis et Pettigrew, 2007).

de l'équipe stratégique corporate étudiée par Paroutis et Pettigrew. En revanche, notre dispositif d'observation nous a permis d'observer des activités élémentaires non représentées dans leur étude et liées à la gestion quotidienne des opérations (catégories « *organisation* », « *gestion des informations institutionnelles* » et « *gestion des outils* »).

Notre recherche contribue ainsi à la littérature sur la fabrique de la stratégie et sur l'intelligence économique selon deux points. D'abord, elle propose une étude très fine des activités d'acteurs stratégiques peu étudiés dans les recherches passées. Si les activités des top- et des middle-managers, voire des consultants, sont de mieux en mieux connues grâce à des études empiriques (Samra-Fredericks, 2003), celles des cellules de veille concurrentielles dans les grandes organisations n'ont pas fait l'objet jusqu'à présent d'investigations particulières. Pourtant, leur étude est intéressante à double titre : d'abord en tant qu'unités supports participant latéralement à des processus d'élaboration stratégique intervenant le long des lignes hiérarchiques classiques ; ensuite par leur appartenance, généralement, à de grandes entreprises privées, quand ce sont surtout des petites entreprises ou des entreprises du secteur public qui sont examinées dans la littérature sur la fabrique de la stratégie. Une contribution de cette recherche réside ainsi dans le fait qu'elle propose une taxonomie d'activités susceptible d'être réutilisée pour comprendre et analyser les actions et les interactions qui prennent place dans des groupes organisationnels fonctionnels de grandes entreprises, cas typiques des

équipes d'intelligence économique (Bournois et Romani, 2000).

Une autre contribution réside dans l'analyse du caractère individuel ou collectif des activités entreprises, et de leur formalisation. La répartition des activités individuelles ou collectives, au sein de la cellule de veille concurrentielle ou en interaction avec d'autres groupes organisationnels, et leur alternance au cours de la période d'observation montrent le caractère itératif de la construction des pratiques. Des cadres de références communs ont émergé des actions et interactions répétées des individus. Une analyse longitudinale effectuée sur une partie des données d'observation (Belmondo, 2003) a ainsi montré que les micro-actions et les interactions des individus contribuaient à modeler un contexte qui contraignait par la suite leurs activités.

Cependant, la « jeunesse » de la cellule de veille et la durée restreinte de la période d'analyse (les 6 premiers mois d'activités) ont limité notre capacité à étudier l'évolution de la répartition des activités, ce qui aurait permis d'approfondir la relation dynamique entre construction de cadres et activités directement liées à la veille. Une étude longitudinale utilisant l'ensemble des données sur une période plus étendue permettrait d'affiner nos résultats, en comparant par exemple l'évolution des activités et des pratiques lors d'un changement de contexte ou encore selon les domaines concurrentiels abordés. Ces comparaisons permettraient de mieux comprendre l'émergence de pratiques par la récurrence des activités et d'explorer plus en profondeur les interactions réciproques entre activités quoti-

diennes et pratiques constituées d'intelligence économique.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, S. (1999), « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile », *Système d'information en management*, Vol. 4, n° 2, pp. 19-36.
- Amabile, S. (2008), « Les systèmes de veille stratégique : des systèmes pour « comprendre, c'est-à-dire pour faire » ? Propositions pour une re-conception : Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer », *17 conférence de l'AIMS*, Nice.
- Belmondo, C. (2002), La création de connaissances dans les groupes de travail. Le cas d'une cellule de veille concurrentielle, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.
- Belmondo, C. (2003), « Les phases de création de connaissances dans une cellule de veille. Comparaison de deux processus », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 8, n° 2, pp. 41-68.
- Bouquet, C., Morisson, E. et Birkinshaw, J. (2003), « Determinants and performance implications of global mindset : an attention-based perspective », Research Paper 30, London Business School.
- Bournois, F. et Romani, P. J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica.
- Brief, A. et Downey, H. K. (1983), « Cognitive and organizational structures : a conceptual analysis of implicit organizing theories », *Human Relation*, Vol. 36, n° 12, pp. 1065-1090.
- Calori, R., Johnson, G. et Sarmin, P. (1994), « CEOs' cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n° 6, pp. 437-457.
- Choo, C. W., Detlor, B. et Turnbull, D. (1998), « A behavioral model of information seeking on the web : Preliminary results of a study of how managers and IT specialists use the web », *61st Annual Meeting of the American Society for Information Science*.
- Choo, C. W. (1999), « The Art of Scanning the Environment », *Bulletin of the American Society for Information Science*, Vol. 25, n° 3, pp. 21-24.
- Choudhury, V. et Sampler, J. L. (1987), « Information specificity and environmental scanning : an economic perspective », *MIS Quarterly*, mars, pp. 25-53.
- Cicourel, A. V. (1990), « The integration of distributed knowledge in collaborative medical diagnosis », in Galegher, J., Kraut, R. E. et Egido, C. (Eds.), *Intellectual teamwork*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, pp. 214-242.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall.
- Daft, R. L. et Weick, K. E. (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of management review*, Vol. 9, n° 2, pp. 284-295.
- David, A. (1999), « Le terrain est-il modélisable ? », Cahier de Recherche, Ecole des Mines.
- Eccles, R. et Nohria, N. (1992), *Beyond the hype, rediscovering the essence of management*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- El Mabrouki Nabil, M. (2007), « La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque », *16^e conférence de l'AIMS*, Montréal.
- El Sawy, O. A. (1985), « Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments : can the CEO

- go on-line », *MIS Quarterly*, mars, pp. 53-60.
- Ghoshal, S. (1988), « Environmental Scanning in Korean Firms : Organizational Isomorphism in Action », *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 69-86.
- Goleman, D. (1985), *Simple lies, vital truths : the psychology of self-deception*, Simon & Schuster.
- Golsorkhi, D. (2006), « La fabrique de la stratégie. Vers une compréhension pratique de la pratique stratégique », in Golsorkhi D. (Ed.), *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, pp. 9-26.
- Hansen, M. T. et Haas, M. R. (2001), « Competing for attention in knowledge markets : dissemination in a management consulting firm », *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 1-28.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Hayward, M. L. et Boeker, W. (1998), « Power and conflicts of interest in professional firms : Evidence from investment banking », *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 1-22.
- Ikävalko, H. (2005), Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation, Thèse de doctorat, Helsinki University of Technology.
- Jakobiak, F. (2004), *L'intelligence économique*, Editions d'Organisation.
- Jarzabkowski, P. et Seidl, D. (2006), « Meetings as strategizing episodes in the becoming of organizational strategy », Advanced Institute of Management (AIM) Working Paper n° 037 – march.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007), « Strategizing : the challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol. 60, n° 1, pp. 5-27.
- Jorgensen, D. L. (1989), *Participant observation : a methodology for human studies*. Sage.
- Knip, V. (2004), « What is the relationship between competitive intelligence and knowledge management ? », in Fleisher G. S. et Blenkhorn L. D. (Eds), *Controversies in competitive intelligence. The enduring issues*, London : Praeger Publishers, pp. 98-109.
- Lave, J. et Wenger, E. (1991), *Situated learning : legitimate peripheral participation*, Palo Alto, CA : Institute for research on learning.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York : Wiley. Traduction française : *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, Dunod, 1991.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.
- Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien*, Editions d'Organisation.
- Nisbett, R. et Ross, L. (1980), *Human inference : strategies and shortcomings of social judgment*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York. Traduction française : *La connaissance créatrice*, DeBoeck Université, 1997.
- Ocasio, W. (1997), « Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, special issue summer, pp. 187-206.
- Orlikowski, W. (2002), « Knowledge in practice enabling a collective capability in distributed organizing », *Organization Science*, 13, pp. 249-273.
- Paroutis, S. et Pettigrew, A. (2007), « Strategizing in the multi-business firm : strategy

- teams at multiple levels over time », *Human Relations*, Vol. 60, n° 1, pp. 99-135.
- Peters, M. et Brush, C. (1996), « Market Information Scanning Activities and Growth in New Ventures », *Journal of Business Research*, 36, pp. 81-89.
- Richard, J.-F. (1995), *Les activités mentales. Comprendre, raisonner, trouver des solutions*, Paris : Armand Colin.
- Samra-Fredericks, D. (2003), « Strategizing as lived experience and strategist's everyday efforts to shape strategic direction », *Journal of Management Studies*, 40, pp. 141-174.
- Sarlanderie de la Robertie, C. et Lebrument, N. (2007), « La polyvalence stratégique de l'intelligence économique en question : une lecture selon l'approche basée sur les ressources », *16^e conférence de l'AIMS*, Montréal.
- Schroder, H. M., Driver, M. J. et Streufert, S. (1967), *Human information processing*, New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline*, New York : Doubleday.
- Sidor, J. (1998), « Organizational learning », *Implementing Collaborative Community Development Conference*, Washington DC, juin.
- Simon, H. A. (1947), *Administrative behavior*, New York : McMillan.
- Starbuck, W. H. et Milliken, F. J. (1988), « Executives' perceptual filters : what they notice and how they make sense », in Hambrick D. (Ed.), *The executive effect : concepts and methods for studying top managers*, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 35-65.
- Szulanski, G. (1996), « Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.
- Taylor, S. F. et Crocker, J. (1981), « Schematic bases of social information processing », in E. Higgins, C. Herman, & M. Zanna (Eds.), *Social cognition, the Ontario symposium*, Vol. 1, Hillsdale, NJ : Erlbaum, pp. 89-134.
- Vandenbosch, B. et Huff, S. L. (1997), « Searching and scanning : how executives obtain information from executive information systems », *MIS Quarterly*, Vol. 21, n° 1, pp. 81-107.
- Walsh, J. P. (1988), « Selectivity and selective perception : an investigation of managers' belief structures and information processing », *Academy of management journal*, 31, pp. 873-896.
- Walsh, J. P. et Fahey, L. (1986), « The role of negotiated belief structures in strategy making », *Journal of Management*, 12, pp. 325-338.
- Walsh, J. P. et Ungson, G. R. (1991), « Organizational Memory », *Academy of Management Review*, 16, pp. 57-91.
- Whittington, R. (2002), « Practice Perspectives on Strategy : Unifying and Developing a Field », Best Paper Proceedings, Academy of Management, Denver.
- Whittington, R. (2003), « The work of strategizing and organizing : for a practice perspective », *Strategic Organization*, Vol. 1, n° 1, pp. 119-127.
- Whittington, R. (2006), « Completing the practice turn in strategy research », *Organization Studies*, Vol. 27, n° 5, pp. 613-634.
- Whittington, R. (2007), « Strategy practice and strategy process : family differences and the sociological eye », *Organization Studies*, Vol. 28, n° 10, pp. 1575-1586.

ANNEXE : CATÉGORIES D'ACTIVITÉS

	Pratique	Activités	Contenu
1	Gestion des structures d'attention	Priorité	Réflexion sur les parties de l'environnement concurrentiel auxquelles il faut s'intéresser
2		Objectif Individuel / collectif	Assignment d'objectifs individuels ou collectifs
3		Réception d'Objectif	Assignment d'objectifs par une personne extérieure
4		Réception de Demande	Réception d'une demande qui oriente de facto les activités
5	Gestion des sources	Evaluation	Evaluation de la qualité des données (pertinence, accessibilité) fournies par une source
6		Sélection	Sélection d'une source
7		Stratégie	Etablissement d'une stratégie d'accès à une source
8		Spécification	Influence sur les sources lorsqu'il existe une relation client / fournisseur
9		Négociation	Négociation de l'accès à certaines données
10		Demande	Demande de données
11	Recueil de données	Réception	Réception de données depuis une source
12		Recherche	Recherche de données auprès d'une source
13	Interprétation	Réflexion Individuelle	Travail individuel d'interprétation
14		Discussion Collective	Discussion collective à partir de données et d'interprétations individuelles pour générer des interprétations collectives
15		Travail Collectif	Réunion destinée à l'approfondissement d'un ou plusieurs thèmes
16		Interaction Externe	Interactions avec des partenaires pour générer des interprétations
17		Revue	Revue par un ou plusieurs membres de la cellule de veille des interprétations effectuées par un autre
18	Préparation de diffusion	Destinataire	Etablissement de la liste des destinataires d'une diffusion
19		Préparation Mise en forme / contenu	Réflexion sur le contenu ou la mise en forme d'une diffusion à venir
20	Diffusion	Diffusion	Diffusion de documents contenant des interprétations ou des données sélectionnées
21	Organisation	Planification	Attribution d'une tâche spécifique à un membre du groupe
22		Préparation interaction externe	Discussion ou réflexion sur la manière d'aborder une interaction externe
23		Transmission info	Transmission interne d'une information
24		Etablissement de programmes d'actions	Etablissement d'un programme d'action pour le traitement d'un thème
25		Identification des attentes des clients	Réflexion sur les attentes des clients en terme de centres d'intérêts (thèmes) et de pertinence
26		Contrôle	Evaluation de la qualité des diffusions de la cellule de veille
27		Division du travail	Répartition pérenne des tâches au sein du groupe
28		Evaluation	Evaluation du fonctionnement du groupe
29	Gestion des informations institutionnelles	Réception externe	Participation à des réunions externes au cours desquelles des informations institutionnelles sont communiquées
30		Transmission interne	Transmission des informations précédentes au reste de la cellule de veille
31	Gestion des outils	Expression besoin	Expression d'un besoin d'outil (de gestion, de capitalisation des informations, de diffusion)
32		Création outil	Création d'un outil <i>ad hoc</i>
33		Enrichissement outil	Amélioration d'un outil existant
34		Evaluation outil	Evaluation d'un outil par la cellule de veille

Tableau 3 : Catégories de codage des activités de la cellule de veille observée.

AUTEURS

Cécile BELMONDO est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Lille et appartient au Laboratoire LEM UMR CNRS 8179. Ses recherches portent entre autre sur les pratiques de diagnostic stratégique au sein des organisations, avec une attention particulière pour les processus de création de connaissances sur l'environnement concurrentiel.

Adresse : IAE de Lille, 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Mail : cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Marie-Laurence CARON-FASAN est maître de conférences à l'IAE de Grenoble et est membre du laboratoire du CERAG UMR CNRS 5820 de l'Université de Pierre Mendès France de Grenoble. Ses recherches portent sur l'étude du processus de veille stratégique, et plus particulièrement sur l'exploitation des informations à caractère anticipatif. Elle a publié deux livres et plusieurs articles dans des revues françaises et européennes sur ce sujet. Elle mène également des recherches sur l'anticipation des business model dans le cadre de projets innovants.

Adresse : IAE-CERAG, BP 47 X, 38040 Grenoble Cedex 09

Mail : marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Alain JUILLET occupe la fonction de Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique. A ce titre, il est le principal acteur institutionnel de l'IE en France.

Adresse : SGDN, 51, boulevard de la Tour-Maubourg, 75700 Paris - 07 SP

URL : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

URL : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=13

Jean-Fabrice LEBRATY est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IUT de Nice côte d'azur. Il appartient au Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227 de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Ses recherches portent sur le management de l'information et sur les systèmes décisionnels. Il a coordonné ce numéro spécial en se fondant sur les travaux présentés lors des 5^{es} rencontres IE organisées à Sophia-Antipolis en septembre 2007 en partenariat avec le CERAM.

Adresse : Laboratoire GREDEG, 250, rue Albert Einstein - Bâtiment 2, 06560 Valbonne

Mail : lebraty@unice.fr

Nicolas LESCA est actuellement Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Il effectue ses recherches au CERAG-UMR 5820 CNRS. Ses enseignements et ses recherches portent sur les systèmes d'information, le management des connaissances et la veille stratégique, thèmes sur lesquels il a publié un ouvrage et coordonné deux ouvrages collectifs aux Presses Universitaires de Grenoble ainsi qu'aux éditions Hermès. Ses recherches sur la veille stratégique portent plus précisément sur les projets de veille, le processus de perception et d'interprétation des informations de terrains, et l'anticipation. Ces travaux de recherche ont fait l'objet de plusieurs chapitres de livres ainsi que de publications dans les revues *Finances Contrôle Stratégie* et *European Journal of Information Systems*.

Adresse : IAE-Université Pierre Mendès France, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

Mail : nicolas.lesca@upmf-grenoble.fr

Dominique PHANUEL est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE d'Orléans. Il travaille au Laboratoire LOG. L'auteur a contribué à « L'intelligence économique dans la PME », sous la direction d'Alice Guilhon (Directrice CERAM Business School Nice - Sophia Antipolis) aux éditions L'Harmattan en 2004. Il a participé à plusieurs reprises aux journées de l'AIMS. Ces recherches actuelles concernent le marketing relationnel et des services, les représentations des dirigeants ainsi que les liens entre réseau, « intelligence économique » et territoires.

Adresse : Faculté de Droit, économie, gestion, IAE, rue de Blois, BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2

Mail : dominique.phanuel@univ-orléans.fr

David SALVETAT est professeur au Groupe SupdeCo Montpellier. Docteur en Sciences de Gestion, il effectue ses recherches au sein du Centre d'Etude et de Recherche sur le Management et les Organisations (CEROM). Ces thèmes de recherche concernent, principalement, l'intelligence économique et les stratégies de coopération dans les entreprises de hautes technologies.

Adresse : GSCM-Montpellier Business School, 2300, avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Mail : d.salvetat@supco-montpellier.fr



Achévé d'imprimer par Présence Graphique

2 rue de la Pinsonnière - 37260 Monts

N° d'imprimeur : 120830041

Dépôt légal : décembre 2008

Imprimé en France