

# L'EXTERNALISATION DES PROCESSUS DE VEILLE : UNE ETAPE AVANCEE SUR LE CHEMIN DE LA MISE EN PLACE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES

**Martine BOUTARY** (ESC Toulouse, France), **Claire LABEAU** (ESC Toulouse, France), **Corine LAVAUD** (ESC Toulouse, France),  
**Christian TURPAUD** (Sté Altran, France)

[m.boutary@esc-toulouse.fr](mailto:m.boutary@esc-toulouse.fr), [c.labeau@esc-toulouse.fr](mailto:c.labeau@esc-toulouse.fr), [corine.lavaud@wanadoo.fr](mailto:corine.lavaud@wanadoo.fr), [christian.turpaud@altran.com](mailto:christian.turpaud@altran.com)

## **Mots clefs :**

Intelligence économique, veille, externalisation, organisation, formalisation

## **Keywords:**

Competitive intelligence, environment scanning, outsourcing, organization, formalization

## **Palabras clave :**

Inteligencia competitiva, vigilancia, sub-contratacion, organizacion, formalizacion

## **Résumé**

Alors qu'on assiste à un courant d'externalisation des activités ne faisant pas partie du core business de l'entreprise, on peut s'interroger sur la pertinence d'externaliser des missions aussi liées à la stratégie que la veille et l'intelligence économique.

Cette interrogation recouvre plusieurs questions sous-jacentes : l'absence de compétences dédiées dans les entreprises, la question du cheminement entre veille et intelligence économique, et la possibilité d'externalisation de cette fonction qualifiée de transversale.

Une étude a été réalisée sur un échantillon de 25 entreprises afin d'observer leurs pratiques et d'en tirer des enseignements.

Pour les entreprises, il s'agit de mieux définir les possibilités et intérêts de l'externalisation de la veille ; pour les prestataires de service, il est utile de comprendre quels sont les déterminants de l'attitude des entreprises envers l'intelligence économique, et en particulier vis-à-vis de l'externalisation de ces tâches, pour adapter les services proposés en fonction des caractéristiques de leurs clients.

## **Summary**

Related to the trend of externalizing more and more activities as soon as they don't constitute the core business of the firm, we were wondering about the possibility of sub-contracting missions so close to strategy as environmental scanning or competitive intelligence.

This covers two other underlying questions: progression from environmental scanning towards competitive intelligence, existence of dedicated skills in firms and the possibility of sub-contracting this mission.

A survey has been conducted with a sample of 25 firms to observe their practices in order to understand what they achieve and what they should need to go ahead.

Thanks to these results, competitive intelligence professionals will better understand the factors determining the firms behaviour with respect to competitive intelligence. This will allow them to offer adequate and customized services.

# 1 Introduction

Le contexte économique de ces deux dernières décennies, défini par le terme de « globalisation » ou « mondialisation »<sup>1</sup>, se caractérise par une accélération des évolutions de l'environnement des entreprises, et une extension des marchés du fait du développement des moyens de communication et de transport. La plupart des entreprises sont ainsi confrontées à de nouvelles formes de concurrences, et ont en même temps à cœur de saisir les opportunités d'accès aux nouveaux marchés rendus accessibles par cette « révolution numérique ».

Sous la pression de ce double enjeu, elles développent de nouvelles pratiques et organisations leur permettant de capter et de traiter les informations qui leur sont nécessaires pour adapter leurs stratégies à cet environnement mouvant.

C'est cet environnement, porteur de contraintes et générateur d'opportunités qui a favorisé l'émergence du concept d'intelligence économique. Cette idée a été développée en France dans le rapport Martre (Martre H., 1994) et présente clairement l'entreprise, sa stratégie et son organisation informationnelle comme un triptyque indissociable pour développer la performance. Ainsi, l'intelligence économique y est définie comme :

*« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. [...] L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel »*

Toutes les entreprises ne se sont pas approprié le concept complexe –et pour elles souvent abstrait- d'intelligence économique. En revanche, elles perçoivent la nécessité de surveillance de ce qu'elles considèrent comme intéressant ou dangereux dans leur environnement. La veille mise en place est alors plus ou moins formalisée, et surtout concerne parfois certaines fonctions, moins souvent l'ensemble de l'activité de management de l'entreprise. La veille technologique est ainsi implantée dans certaines entreprises, avant la veille concurrentielle ou juridique. Le réflexe semble défensif, et n'est pas toujours lié à la vision stratégique des dirigeants de la firme :

*« La veille a un rôle de détection tandis que l'intelligence économique a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement.*

*La pro-activité et l'imbrication de la veille dans la décision stratégique apparaît moins forte que dans le cas de l'intelligence.*

*En effet la veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une surveillance continue »(Cohen C., 2004).*

---

<sup>1</sup> « La globalisation ou mondialisation est un processus dont le rouage principal est le développement des échanges internationaux et qui tend à accroître l'interdépendance économique entre les pays et les régions et provoque une plus grande intégration des économies et des sociétés au plan mondial.

*Le développement porte sur les échanges commerciaux, les flux d'investissement, les flux financiers, les flux d'information et dans une moindre mesure, les flux migratoires. » (DETRIE J.P, 2005)*

L'intelligence économique se différencie ainsi par son aspect plus proactif :

« Quant à l'intelligence, elle n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information...elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise. » (Baumard P., 1991)

Mais ces différences entre veille et intelligence économique restent confuses car l'utilisation du vocabulaire ne la reflète pas toujours :

« Bien que les acteurs impliqués aient pris conscience de ces différences, dans la pratique, surveillance, veille et intelligence sont bien souvent utilisés comme synonymes. » (Cohen C., 2004)

Pour autant, la réalité des entreprises de ce point de vue est encore en construction. Deux points restent en question :

- L'organisation de la veille : L'absence, dans les entreprises, de personnes compétentes pour effectuer ces opérations de veille peut freiner la réalisation des opérations. Si les grandes entreprises peuvent intégrer un veilleur et par là-même délimiter la fonction, les entreprises moins équipées en personnel ont des difficultés à l'identifier et à l'organiser. La question se pose alors de l'externalisation possible, définie comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne » (Barthélémy, 2001). Conscients de cette nouvelle demande, par ailleurs très liée à la détermination des Domaines d'Activités Stratégiques, du cœur de métier de l'entreprise et de ses activités stratégiques, des consultants ont développé une offre de conseil ou de consulting autour de la veille.
- La deuxième question porte sur le cheminement, linéaire ou pas, entre veille et intelligence économique. Le passage de la prise de conscience des nécessités de la veille à sa pratique puis à l'intégration de cette pratique dans une démarche structurée et organisée d'intelligence économique ne semble pas systématique.  
Les raisons en sont sans doute multiples et tiennent à la fois à l'imprécision perçue des concepts, à la transversalité des fonctions, et au rôle des facteurs humains dans sa mise en œuvre.

Dans ce contexte général, il nous a semblé intéressant de chercher à comprendre comment les entreprises en viennent à externaliser les tâches liées à la veille et à l'intelligence économique. L'étude de cette question revêt plusieurs enjeux :

- pour les entreprises, il est souhaitable de mieux définir les possibilités et intérêts de l'externalisation de la veille, tout en comprenant les conséquences que cela peut avoir sur leur organisation générale,
- pour les prestataires de service, il est nécessaire de comprendre quels sont les déterminants de l'attitude des entreprises envers l'intelligence économique, et en particulier vis-à-vis de l'externalisation de ces tâches, pour adapter les services proposés en fonction des caractéristiques de leurs clients.

Cette communication présente une étude qui a été réalisée dans le cadre de recherches en Intelligence Economique à l'ESC de Toulouse. Nous avons traité nos données à partir de la « théorie fondée » (grounded theory) , dans laquelle « le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions, dans le but de faire sortir les thèmes communs ou les contradictions » (Usunier, p. 177). Cette approche ouverte « s'avère très efficace pour travailler sur des transcriptions

d'entretiens » et s'accommode notamment de la grande quantité de données non standard difficiles à insérer dans une analyse systématique (type analyse de contenu avec catégorisation).

Nous avons mené 25 entretiens en face à face, d'environ 45 minutes, au sein d'entreprises de plus de 100 personnes appartenant à des secteurs d'activité variés<sup>2</sup>, et auprès d'interlocuteurs exerçant des fonctions différentes. Outre la taille, deux critères ont été déterminants pour le choix des entreprises : leur intérêt pour la veille, et la proximité géographique (pour des contraintes de visites). Nous avons privilégié la mise en perspective de contextes chaque fois différents et repéré différents types d'organisation ou de choix. Il faut cependant garder en mémoire que notre démarche est inductive, et que les comportements identifiés ne sont pas des « hypothèses » à valider. Ce sont des éléments mis en lumière lors des entretiens, grâce auxquels nous pouvons identifier des stratégies à mettre en oeuvre vis-à-vis de la veille et de l'intelligence économique.

Les résultats de ce travail sont présentés ci-après.

## 2 De la veille tacite à la veille explicite : un discours encore ambigu

Etre conscient de la nécessité de la veille ne veut pas dire « passer à un stade d'organisation systématique de la méthode », ni à une démarche systématique d'IE. Le cadre d'analyse proposé par Prescott (1995) est pertinent pour cette phase d'analyse. Il permet de mettre en perspective les pratiques de la veille dans les entreprises par rapport aux étapes d'implantation de l'Intelligence Economique. Selon cet auteur, ces étapes sont les suivantes :

- ✓ la phase de *data gathering* (années 1960-1970 aux Etats-Unis) : dans cette phase, les entreprises ne font que collecter des données sur leurs concurrents et leurs marchés, les analyses menées sont statiques
- ✓ vient ensuite la phase appelée *industry competitor analysis* (années 1980 aux Etats-Unis) : cette phase, influencée par les contributions de Michael PORTER sur l'analyse stratégique, cherche à exploiter les données collectées pour améliorer la compréhension de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
- ✓ La troisième phase, *competitive intelligence for strategic decision making* (période actuelle aux Etats-Unis) s'intéresse à la manière dont l'information peut être utilisée pour appuyer les décisions stratégiques
- ✓ Enfin, dans la quatrième phase, encore à venir, qu'il appelle *competitive intelligence as a core capability*, l'intelligence économique devient une compétence transverse, capable de mobiliser toutes les parties prenantes dans l'activité de l'entreprise, et qui prend en compte les dimensions humaines et comportementales liées à ce type d'activité.

---

<sup>2</sup> Les secteurs d'activité concernés sont les suivants : Construction Aéronautique – Industrie Spatiale – Transport / Logistique – Equipement Electronique – Services Informatiques – Banque - Industrie Agro-alimentaire – Industrie Chimique

(Lors de l'enquête, il est apparu que les entreprises observées présentaient des degrés divers de organisation, depuis la formalisation de processus locaux, limités à une fonction (R&D par exemple), jusqu'à la mise en place de processus transverses, appuyés par des outils. Nous avons identifié, lors de nos entretiens, plusieurs types d'entreprises :

- celles qui font de la veille « comme M. Jourdain » (BAUMARD, 1991) : *la veille inconsciente*. Trois entreprises de notre échantillon font encore de la veille sans en avoir pris pleinement conscience ; lorsqu'on évoque le sujet, les réponses sont plutôt ambiguës : « *C'est le siège qui nous fournit les informations* », « *Il n'y a pas de métier identifié* ». « *On ne fait pas vraiment de veille* ». Pourtant, on s'aperçoit très vite que l'activité est bien présente mais pas toujours nommée en tant que telle : « *On va récupérer de l'information* », « *Il y a un brassage considérable d'information* ».

- celles qui sont conscientes de l'existence de cette activité et la pratiquent de façon non formalisée : *la veille informelle*. 15 entreprises de l'échantillon en sont à ce stade un peu plus avancé. Elles ont bien conscience de l'existence et de la nécessité de leur activité de veille, même si la formalisation du processus n'est pas claire : « *De façon formelle non, par contre c'est clair qu'on surveille* ».

On peut parler à ce stade de veille informelle, non organisée, c'est le cas de beaucoup d'entreprises qui sont à l'écoute, « surveillantes » (Baumard P., 1991)<sup>3</sup>, mais de façon assez désordonnée et parfois redondante.

Les acteurs interrogés parlent alors spontanément d'abonnement à des revues, des newsletters, visites de salons, surveillance de la concurrence, comme d'activités « naturelles » mais pas forcément prioritaires ni stratégiques. Ils partagent l'information dans les couloirs ou lors de réunions généralistes, mais ce partage et donc le croisement des informations se fait de façon assez aléatoire et ne permet pas toujours une exploitation optimale.

- enfin, celles qui ont formalisé et organisé cette activité : *la veille explicite*. Tant que la veille n'est pas considérée comme une activité à part entière, les acteurs l'associent souvent aux activités de R&D ou aux activités commerciales. La veille reste alors fonctionnelle, cloisonnée, souvent très dépendante d'intérêt et d'implications individuelles. La formalisation doit permettre d'exploiter les résultats de cette activité pour la prise de décisions stratégiques.

La formalisation des processus de veille se manifeste dans les entreprises observées par le fait que des actions considérées comme faisant partie de la veille sont explicitement décrites dans les modes de fonctionnement de l'entreprise. Cela peut passer par la mention de ces activités dans les tâches allouées aux employés de l'entreprise, jusqu'à un pilotage explicite des actions de veille, avec allocation d'un budget, de priorités, et définition de plans d'actions écrits suivis par un responsable désigné. : « *Et donc ça remonte par le biais des directeurs de zone et après il y a une synthèse qui est établie au niveau du patron du marketing et du commercial.* » ; « *Alors, pour chacune des actions il y a, derrière un plan d'actions, qui est communiqué, en interne, avec les responsables des unités d'affaires, et les directeurs. Et ce plan d'action il est animé par les directeurs qui sont responsables de ces actions de veille, avec des échéances, des points de rendez-vous, à mi-année, et quand il y a besoin.* » ; « *Par exemple, sur la veille technologique, on fait un plan annuel, et on a un budget à l'année, d'actions de veille technologique.* ».

Les différents états de développement de la veille observés au cours de l'étude font apparaître que la majorité des entreprises sont encore dans les 2 premières phases définies par Prescott. Elles ont conscience, parfois, de l'utilité de l'activité, la réalisent, mais ne sont pas passées à des modes d'organisation qui intègre

---

<sup>3</sup> « Veille et surveillance sont des synonymes mais on considère, à juste titre, que la surveillance est coercitive. Elle manifeste la volonté de l'entreprise de connaître pour contrôler. » – BAUMARD Philippe, *op. cit.*

l'intelligence économique comme une composante explicite des processus de décision stratégique. Elles s'en tiennent à des analyses ponctuelles de l'environnement (marché, concurrence par exemple), ou de la veille sur des champs bien spécifiques (technologies, fournisseurs,...), considérées à certains moments comme nécessaires pour conforter une décision. La veille est alors un outil parmi d'autres pour les décideurs, qui vient en appui de leur perception de l'activité de l'entreprise et de sa place dans l'environnement. Le fait que cette activité ne soit pas formalisée explicitement ne facilite pas son externalisation, car elle n'est pas « portée » par des interlocuteurs bien définis au sein de l'organisation, et il n'y a pas de consensus au sein de l'entreprise sur ce qu'elle peut recouvrir, et sur son utilité.

### **3 La formalisation de la veille : un contexte plus ou moins favorable**

Notre étude fait ressortir que les différences de degrés de formalisation de l'activité de veille sont sans doute liées à plusieurs types de déterminants dans les entreprises :

- la culture d'entreprise
- la pression de l'environnement
- le délai d'appropriation des tâches de veille par l'organisation

Les facteurs favorisant la prise de conscience de la nécessité de la veille semblent souvent liés à des éléments de la « culture d'entreprise ».

L'attitude proactive du dirigeant et le niveau d'implication des collaborateurs apparaissent comme des paramètres à prendre en compte. Si aucune directive n'est donnée, la pression du quotidien est souvent fatale : « *On est quand même peu nombreux, on a peu de temps on a beaucoup de boulot* ».

La dimension de la culture d'entreprise joue aussi un rôle dans la formalisation de la veille, par le fait que les modes de communication soient plutôt oraux ou écrits, que les processus en général soient explicités et enfin que le type d'organisation favorise l'explicitation des activités réalisées par l'entreprise : « *X est une boîte à culture verbale et orale* » ; « *Non, non, de toutes manières, si tout le monde devait se faire des réunions sur ce qui se passe, sur la concurrence, on ne s'en sortirait jamais.* »

« *Ce n'est sûrement pas formalisé. On a une organisation et un schéma et une hiérarchisation très horizontale, c'est-à-dire très plate.* ».

De façon assez paradoxale, l'analyse des entretiens nous laisse penser que des facteurs favorisant la prise de conscience et l'appropriation des missions de veille par chacun, comme le niveau de l'implication des collaborateurs et le niveau de partage de l'information freinent la formalisation du processus.

Les actions de veille restent alors peu coordonnées et sont souvent menées individuellement. Dans d'autres cas, où les collaborateurs sont très impliqués, l'information circule entre les différents services et fait l'objet de nombreux croisements, ce qui lui confère une plus grande valeur ajoutée.

Si l'on en reste à ce stade les informations sont effectivement collectées et éventuellement partagées mais pas forcément exploitées de la manière la plus rentable. Ceci est d'autant plus vrai depuis le développement des TIC<sup>4</sup> qui mettent à disposition des entreprises une masse d'information considérable, et donc plus difficile à trier et analyser.

---

<sup>4</sup> TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

La pression de l'environnement joue aussi un rôle non négligeable<sup>5</sup> (en réaction cette fois-ci) en obligeant les acteurs à se préoccuper sérieusement de cet environnement (concurrence, accélération des évolutions technologiques, etc...). Au contraire quand la pression est faible, les entreprises ont tendance à se centrer sur leurs activités opérationnelles : « *On peut dire qu'on est sur un marché de niche...ça réduit pas mal les risques...* » ; « *On a beaucoup de charge, on a pas mal de boulot, on voit pas l'intérêt d'aller sur de nouveaux marchés* »

Dans ce cas la nécessité de surveiller leur environnement se fait moins sentir.

La formalisation ne se fait donc pas toujours de la même façon et au même rythme dans toutes les entreprises. La question de l'externalisation mérite une attention particulière dans ce domaine, en ce sens que le niveau de formalisation conditionne le type d'externalisation possible (voire souhaitable) dans chaque entreprise.

### **3 L'externalisation de la veille : pourquoi passer à l'acte ?**

Nous avons vu dans les points précédents que la formalisation de la veille, pas du tout systématique dans les entreprises, suit certaines étapes d'une part, et dans certains cas, peut être externalisée. L'analyse des entretiens et de la bibliographie nous conduisent à représenter les résultats de notre étude de la façon suivante :

---

<sup>5</sup> « Le comportement des agents économiques vis-à-vis de l'information est fortement lié à la situation économique dans laquelle ils se situent » –BAUMARD Philippe, *op. cit.*





**De quoi elle dépend :**

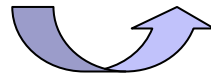
- Pression de l'environnement
- Existence d'une vision stratégique
- Profil du dirigeant
- Attitude pro-active
- Implication du personnel
- Sensibilisation

**Comment elle se manifeste**

- Connaissance, utilisation du terme « veille »
- Partage de l'information (informel)
- Appartenance à des réseaux
- Abonnements magazines, BD, news
- Visite salons

**Les différents degrés**

- Intention de pratiquer
- Pratique effective individuelle ou collective
- Intention de formaliser



**De quoi elle dépend :**

- De la formalisation des processus dans l'entreprise en général
- Culture écrite / culture orale
- Organisation (verticale ou horizontale)
- Identification de besoins précis en information
- Présence d'1 ou \* éléments fédérateurs dans l'entreprise

**Comment elle se manifeste**

- Inscription dans le missions d'un ou plusieurs collaborateurs
- Objectifs, plans d'action annuels
- Budget dédié
- Réunions dédiés
- Rapports d'étonnement systématisés
- Communautés de pratiques
- Abonnement à des réseaux d'alerte
- Organisation de la participation aux réseaux externes

**Les différents degrés**

- Veille décentralisée (par Direction)
- Veille centralisée avec analyse globale par une personne
- Appui sur un outil dédié (intranet, lotus notes...)
- Appui sur un outil spécialisé (digimind...)



**De quoi elle dépend :**

- Identification des DAS
- Habitudes d'externalisation en général
- Compétences en gestion de l'info ou dans le secteur de veille ciblé
- Volonté de réduire l'effet lampadaire
- Confiance dans l'intégrité du prestataire
- Capacité à travailler en coopération avec un prestataire

**Comment elle se manifeste :**

- S/T à un cabinet spécialisé
- Partenariat avec labos, fournisseurs, experts

**Les différents degrés**

- Ponctuelle
- Permanente
- Collecte d'information
- Collecte + analyse

Lorsque la veille est reconnue comme une activité nécessaire dans l'entreprise, et une fois pris en compte son niveau de formalisation, se pose alors la question de l'externalisation de la veille.

De nombreux facteurs conditionnent le choix de l'externalisation. Certains sont communs à toutes les activités de l'entreprise, et d'autres spécifiques à la veille. D'un point de vue général, les critères déterminant le choix d'externaliser une activité sont les suivants (Barthélémy J., 2001) :

- l'appartenance au cœur de métier
- la performance de l'entreprise par rapport au meilleur prestataire du marché
- le niveau des coûts de transaction

Pour ce qui concerne l'externalisation de la veille, activité touchant à la stratégie de l'entreprise, notre étude fait apparaître des freins, moteurs et conditions supplémentaires.

- La veille s'externalise mieux si elle n'est pas stratégique....

Parmi les considérations qui président à la décision d'externaliser une activité figure la perception qu'en a l'entreprise, en termes d'appartenance au cœur de métier, aux activités stratégiques pour l'entreprise en termes de savoir-faire. Certains pans des activités de veille (collecte d'informations par exemple) font partie des fonctions d'appui pour la plupart des entreprises et peuvent donc être externalisée. A l'inverse, il peut y avoir une forte réticence à confier à l'extérieur ce type d'activité, ou en tout cas pas sans une réflexion préalable poussée : « *On n'externalise pas parce que ces veilles sont confidentielles, même les sujets ne sont pas diffusés* » « *Avant tout c'est un savoir faire de la boutique* ».

Dans ce même esprit on constate que selon qu'il s'agit de traiter une tâche de fond ou de besoins ponctuels la décision de faire appel à des prestataires sera plus ou moins évidente.

- ....mais la veille peut aussi être externalisée parce qu'elle est stratégique

Le choix de l'externalisation provient parfois d'une décision stratégique portant à réduire « l'effet lampadaire ». L'entreprise et les préjugés de celle-ci vis-à-vis de son environnement peuvent créer une distorsion de sa vision. C'est l'une des raisons qui conduisent les entreprises à faire appel à des consultants externes pour nourrir leur réflexion. : « *Pour élargir, essayer d'avoir un autre angle d'informations* » ; « *On avait besoin d'un œil extérieur parce que les problématiques internes parfois sont déformées quand on les fait par des salariés du groupe* »

- la veille s'externalise mieux si les besoins sont ponctuels.

D'un point de vue plus spécifique à l'activité de veille, la périodicité des besoins peut expliquer une externalisation. Des besoins ponctuels et non récurrents conduisent alors à faire appel à un prestataire extérieur : « *C'est plus l'opportunité du moment qu'une démarche structurée pour appréhender le marché* ».

La solution de l'externalisation permet dans ce cas de ne pas mobiliser des ressources internes sur des activités qui n'apportent pas de valeur ajoutée par rapport aux compétences principales de l'entreprise : « *Si c'est une simple collecte d'informations accessibles à tous qui demande peu d'expertise, c'est vraiment la cible idéale pour externaliser* »

- La position de l'entreprise vis-à-vis de l'externalisation de la veille résulte aussi des modes de gestion des ressources humaines et de la spécificité des compétences nécessaires pour mener à bien ce type d'activité.

L'absence de compétences en gestion de l'information ou le manque de connaissances approfondies du secteur sur lequel les actions de veille sont menées peuvent ainsi conduire à externaliser, ce qui peut être le cas lorsque l'entreprise envisage une diversification par exemple. Cela sera d'autant plus vrai que l'offre des prestataires est perçue comme pertinente en termes de compétences, par rapport à ce qui existe au sein de l'entreprise : « *Les compétences que l'on n'a pas en interne et qui ne sont pas stratégiques, on ne cherchera pas forcément à les acquérir, on préférera les externaliser.* » ; « *On n'a pas aujourd'hui de services d'études, de profils de gens qui font des études* » ; « *Si on décidait une forte politique de diversification sur un marché sur lequel on n'est pas du tout. Dans ce cas, le but de la manœuvre c'est : est-ce qu'on y va, est-ce qu'on y va pas, quel est l'état du marché, quelles sont les technos nécessaires ?* »

- la veille ne peut être externalisée que dans une relation de confiance

La fiabilité du prestataire et la confiance qu'on lui accorde tiennent une place primordiale (Boutary et Mayère, 2004).

La relation de confiance nécessaire entre un prestataire et son client est valable pour n'importe quelle activité externalisée. Elle conditionne la réussite de la collaboration qui s'instaure pour la durée de la mission, d'autant plus (Mayère, 1994) pour cette activité de prestation intellectuelle, ou la confiance envers le prestataire s'établit sur le socle de « *connaissances accumulées sur et avec les clients* ».

Au delà, la confiance dans l'intégrité du prestataire, ainsi que la capacité des employés de l'entreprise à accepter la sous-traitance, entrent en ligne de compte. Travailler en coopération avec des personnes extérieures à l'entreprise peut aussi s'avérer difficile, par rapport aux habitudes de fonctionnement de l'entreprise.

Le degré d'implication des collaborateurs dans l'activité de veille est également un facteur déterminant. Il conditionne notamment la réussite de l'externalisation par le degré d'acceptabilité de celle-ci par les collaborateurs de l'entreprise : « *Alors, il y a quelques freins internes parce qu'on a toujours l'impression de violer les équipes quand on leur demande de sous-traiter une partie. On a toujours l'impression de leur piquer une partie de leur travail, de leur quotidien.* »

Les pratiques des entreprises envers l'externalisation de tâches de veille se fondent pour une part sur leur perception du caractère stratégique de ces activités, et aussi sur des critères liés à la pertinence de l'offre par rapport aux habitudes et à la culture de l'entreprise, aux compétences offertes, et à l'existence de besoins ponctuels et délimités. Externaliser une partie de l'activité de veille dénote un bon niveau de réflexion et de maturité sur les processus de compréhension de l'environnement, et leur intégration au sein de l'activité de l'entreprise.

## **Conclusion : La veille et son externalisation comme composante du système d'Intelligence Economique de l'entreprise**

La nécessité de surveiller et comprendre l'environnement apparaît bien dans la majorité des entreprises interrogées. Et d'ailleurs les pratiques existent, mais à des niveaux différents d'organisation et de formalisation. L'externalisation de la veille est une étape avancée dans le cheminement des entreprises vers la mise en place de systèmes de veille. Il apparaît que dans les entreprises que nous avons rencontrées, la plupart ne sont qu'au début de ce cheminement, même si la prise de conscience de l'utilité de ce type d'activité est faite la plupart du temps. Un autre facteur limitant dans l'évolution des entreprises sur ce chemin est son lien très fort avec l'organisation de l'entreprise, et les nécessaires remises en question que peut nécessiter cette évolution.

Quand l'intelligence économique dans l'entreprise a atteint un niveau de maturité suffisant, la réflexion qui a conduit à définir et à mettre en place les modalités pratiques d'organisation pour servir les décisions, facilite l'externalisation de certains pans de l'activité. En particulier, on est alors capable de déterminer pourquoi tel sujet de veille peut (ou doit) être traité par un prestataire, et pourquoi telle autre activité de veille doit rester en interne et par qui elle est prise en charge.

L'étape ultime est la compréhension partagée de la stratégie et des modes de décision par tous les membres de l'organisation, qui permet à chacun de prendre sa part dans la collecte et l'analyse de l'information sur l'environnement. Cette étape, on le comprend d'après Prescott, suppose que l'intelligence économique devient une compétence majeure dans l'entreprise, et que les facteurs humains qui favorisent la mobilisation des acteurs pour le système d'information de l'entreprise sont pris en compte. L'entreprise est alors dans une situation où chacun de ses membres est capable de comprendre ses enjeux, et par là-même de déterminer ce qui peut être confié à des prestataires externes.

Comprendre à quel stade de réflexion et d'intégration de l'intelligence économique est l'organisation est donc vital pour les prestataires. Prendre en compte les facteurs humains et organisationnels dans l'approche de la prestation permet aux 2 partenaires (prestataire et client) de construire une relation qui fait progresser le système d'information de l'entreprise vers une intelligence économique efficace.

Outre l'analyse des besoins en intelligence économique (SALLES M., 2003), la prise en compte de cet état d'avancement est un critère important pour la construction d'une relation fructueuse entre l'entreprise et son prestataire. Celui-ci doit rester à l'écoute de l'entreprise et de son évolution, et trouver le moyen d'intégrer la culture des entreprises dès l'approche de ses prospects, et tout au long de la réalisation de ses prestations. Réciproquement l'entreprise doit être capable d'entendre les recommandations des experts pour pouvoir intégrer une démarche d'intelligence économique efficace au cœur de l'entreprise. C'est à ces deux conditions que l'offre des prestataires pourra trouver son chemin. Cela suppose une collaboration et des interactions fortes entre les deux parties, tout au long du processus d'achat et de réalisation des prestations. Cette caractéristique générale des relations de services est d'autant plus importante dans le cas des prestations de veille, qui peuvent toucher le cœur de l'activité des entreprises clientes.

Ce partenariat efficace entre le sous-traitant et l'entreprise aura le même effet que toute externalisation menée avec discernement et succès : la possibilité pour l'entreprise de dégager du temps et des compétences pour se concentrer sur une activité à plus forte valeur ajoutée, à savoir une intelligence économique de mieux en mieux intégrée aux processus de l'entreprise.

## Bibliographie

- [1] ABECASSIS C., 1997, *Les coûts de transaction : état de la théorie*, Réseaux No 84
- [2] ARGYRIS C., *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995
- [3] BARTHELEMY Jérôme, *Stratégies d'externalisation - Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Dunod, 2001
- [4] BAUMARD Philippe, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, 1991
- [5] BERGER S., *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Le Seuil Ed., Collection Points , 2007
- [6] BOURCIER-DESJARDINS R., MAYERE A., MUET F. et SALAÛN J.M., *Veille technologique : revue de la littérature et étude de terrain*, CERSI, 1990
- [7] BOUTARY M., MAYERE A., *PME, TIC et prestataires de service dans le développement des communications distantes : questions de proximité et de confiance*, Congrès international du RESER, Toulouse et Castres, 23 septembre – 25 septembre 2004
- [8] CHARLET, ZACKLAD, KASSEL, BOURIGAULT, *Ingénierie des connaissances, évolutions récentes et nouveaux défis*, EYROLLES, 2000
- [9] CHEVALLIER M., *Les délocalisations en question*, Alternatives Economiques, Octobre 2004
- [10] COHEN Corine, *Veille et intelligence stratégiques*, Lavoisier, 2004
- [11] DETRIE Jean-Pierre (Sous la direction de), *STRATEGOR*, 4ème édition, Dunod, 2005
- [12] DRANCOURT M., *La mondialisation de l'économie n'impose pas une stratégie unique*, Problèmes Economiques, No 2909 - 2006
- [13] DRUCKER P., *The new society of organizations*, Harvard Business Review, Sept-Oct 1992, p 95-104
- [14] DUVAL G., *Que faire face aux délocalisations ?*, Alternatives économiques, Octobre 2004
- [15] ERMINE J-L., *les Systèmes de connaissances*, Hermes, 1996
- [16] GRUNDSTEIN M. et ROSENTHAL-SABROUX C., *Système d'information et Capitalisation des connaissances : un enjeu nouveau pour la conception de système d'information*, Prédit, Octobre 1999
- [17] MARTINET B. et RIBAUT J.M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Edition d'organisation, 1989
- [18] MARTRE Henri, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, 1994
- [19] MAYERE A., *Relation de service et enjeux d'industrialisation*, in DE BANDT J., GADREY J., « Relations de services, marchés de services », CNRS Editions. 1994
- [20] NARULA R., *R&D collaboration by SMEs : new opportunities and limitations in the face of globalization*, technovation, No 24. 2004
- [21] PRAHALAD CK et HAMEL G., *The core competence of the corporation*, Harvard business Review, mai-juin 1990
- [22] PRESCOTT J., *The evolution of competitive intelligence*, Rethinking Strategic Management, Hussey D. ed., John Wiley & Sons, 1995, p. 71-90
- [23] QUELIN B., *L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Réseaux No 84 1997
- [24] SALLES M., 2003, *Stratégies des PME et Intelligence Economique – une méthode d'analyse des besoins*, ECONOMICA