

Guide de la veille concurrentielle

Une démarche courante

**Ceci permettra de modifier la façon
dont les cadres supérieurs dirigeront
leurs entreprises**

Préparé pour le Bureau des aliments par

Jonathan Calof, Université d'Ottawa



Food Processors of Canada / Fabricants de produits-alimentaires du Canada



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Préface

Le présent manuel fait suite à un exercice portant sur la veille concurrentielle (VC) mené par le personnel du Bureau des aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Ce manuel a été révisé afin de refléter l'environnement des entreprises et de servir d'outil de référence aux dirigeants, ainsi qu'aux chefs et aux membres des équipes de VC lorsqu'ils auront à mener les futurs mandats dans ce domaine.

Il serait impardonnable de publier le présent document sans remercier le professeur Jonathan Calof, Ph.D., de son temps, de sa patience et de sa générosité pour avoir bien voulu partager ses connaissances et son expérience de l'exploitation d'une entreprise. La veille concurrentielle consiste essentiellement en une démarche pragmatique fortement appuyée de bon sens et de logique.

O:\FB - Food Bureau\Communications\CI_Handbook\FPC Version\ci_handbook_f_v3gen.wpd

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 Qu'est-ce que la veille concurrentielle (VC)? | 2 |
| 1.1 Quels sont les résultats d'un processus de VC? | 2 |
| 1.2 Quels sont les rôles nécessaires au processus concernant la VC? | 3 |
| 1.3 Quels sont les avantages de la VC pour une organisation? | 3 |
| 2 Comment mener à bien un projet de VC? | 5 |
| 2.1 Choisir un gestionnaire de projet | 5 |
| 2.2 Définir le projet de VC | 5 |
| 2.3 Programmer l'opération de VC | 6 |
| 2.4 Recueillir l'information | 8 |
| 2.5 Créer les renseignements à partir de l'information | 10 |
| 2.6 Évaluer le produit final | 12 |
| 2.7 Communiquer le produit final | 12 |
| 3 Comment diriger une unité de VC? | 14 |
| 4 Comment appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes? | 16 |
| 4.1 Choisir un gestionnaire de projet | 16 |
| 4.2 Définir le projet de VC | 16 |
| 4.3 Programmer l'opération de VC | 17 |
| 4.4 Recueillir l'information | 17 |
| 4.5 Créer les renseignements à partir de l'information | 18 |
| 4.6 Évaluer le produit final | 18 |
| 4.7 Communiquer le produit final | 18 |
| 4.8 Rôle du processus de VC ancré | 18 |
| 5 Conclusion | 19 |
| Appendice : Formulaires de VC | 20 |
| Grille de projet | 20 |
| Formulaire récapitulatif du projet | 21 |
| Formulaire de planification du projet | 23 |
| Registre des activités | 24 |
| Veille économique : répertoire des données et des connaissances internes (RDCI) | |
| Partie I : L'organisation | 25 |
| Veille économique : répertoire des données et des connaissances internes (RDCI) | |
| Partie II : Les gens | 26 |

Introduction

Les cadres supérieurs sont quotidiennement appelés à prendre des décisions opérationnelles critiques avec seulement un minimum d'information. La plupart du temps, des faits à l'appui des décisions sont disponibles, mais il est pratiquement impossible de les associer aux éléments essentiels. La veille concurrentielle constitue une démarche qui peut aider les gestionnaires des unités de gestion et les directeurs d'entreprises à prendre de meilleures décisions, en toute connaissance de cause.

Le présent guide décrit le processus systématique permettant de mener à bien un projet de veille.

Il comprend cinq sections et un appendice :

- q Qu'est-ce que la veille concurrentielle? Cette section décrit les résultats de la VC, les rôles nécessaires au processus concernant la VC, les avantages de la VC pour les organisations et les types de projets justifiant la VC.
- q Comment mener un projet de VC? Cette section répond à certaines questions, notamment comment choisir un gestionnaire de projet, comment définir et planifier le projet de VC, ainsi que comment créer des renseignements à partir de l'information recueillie.
- q Comment diriger une unité de VC? Cette section décrit le rôle du gestionnaire de l'unité de renseignement pendant la mise en oeuvre de cette dernière.
- q Comment appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes? Cette section applique le processus de VC à des demandes d'information type courantes.
- q Conclusion. Cette section réitère la nécessité de suivre toutes les étapes du processus concernant la VC.
- q Appendice : Formules de VC. Cet appendice contient des spécimens de formules à utiliser au cours des projets de VC.

1.0 Qu'est-ce que la veille concurrentielle?

On peut définir la veille concurrentielle (VC) de la façon suivante : « Recommander des mesures concrètes inhérentes à un processus systématique de planification et de collecte de données, d'analyse d'information et de diffusions de renseignements, portant tous sur l'environnement externe permettant de cerner les possibilités ou les changements pouvant influencer sur la situation concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays. » (Calof et Skinner, 1998).

La veille est plus qu'une simple collecte de renseignements. Elle consiste à ajouter de la valeur à l'information en veillant à ce que votre client ou vous-même receviez la meilleure information qui soit et à ce que cette information fournisse un aperçu ainsi que des recommandations utiles. Voici quelques indications sur le temps à allouer aux diverses étapes du projet de VC :

- Effort de recherche : tout au plus 25 % du temps consacré au projet;
- Planification : entre 10 % et 15 % du temps consacré au projet;
- Analyse : entre 25 % et 35 % du temps consacré au projet;
- Diffusion : entre 5 % et 15 % du temps consacré au projet;
- Gestion du projet : entre 10 % et 15 % du temps consacré au projet.

1.1 Quels sont les résultats d'un projet de VC?

Les résultats d'un projet de veille concurrentielle peuvent être rangés parmi deux catégories

selon ce qui suit :

- le type de décision prise par le client;
- 2) la valeur ajoutée à l'information.

Type de décision

« Type de décision » renvoie aux décisions stratégiques ou tactiques soutenues par l'information fournie.

Les décisions stratégiques peuvent modifier la nature fondamentale de l'organisation. Elles concernent l'élaboration des programmes et les nouvelles stratégies; les nouveaux marchés; les nouveaux types de produits et autres. Ces décisions mettent l'accent sur le moyen et le long termes.

Les informations tactiques s'emploient à soutenir les décisions tactiques. Ce type d'information est habituellement associé à un secteur fonctionnel particulier (p. ex. le marketing). Les décisions tactiques portent sur l'évaluation des programmes actuels, l'information commerciale, les portraits d'ensemble et autres. Elles se concentrent habituellement sur le court terme en mettant l'accent sur l'amélioration du rendement dans le cadre de la stratégie actuelle.

Valeur ajoutée à l'information

« Valeur ajoutée à l'information » désigne le niveau de traitement subi par l'information fournie. En général, la veille concurrentielle fait référence à une analyse et à des recommandations concrètes. On effectue celles-ci en vue de préparer votre entreprise à affronter l'avenir. Celle-ci est donc désignée sous le nom d'une grande valeur ajoutée à l'information. Une faible valeur ajoutée à l'information signifie qu'aucun traitement de l'information n'a été effectué. Dans de tels cas, l'information importante est relevée et simplement transmise à l'employé approprié.

La dimension « valeur ajoutée » est davantage un continuum que deux points distincts. C'est dire que le responsable de la VC peut choisir d'ajouter une valeur minimale à l'information, par exemple en résumant les données ou en les regroupant adéquatement. Fournir un aperçu par l'entremise de l'expérience ajoute également de la valeur à l'information. On ajoute la plus forte valeur à une information lorsque l'on analyse celle-ci à l'aide des techniques éprouvées et que l'on fait un plaidoyer en faveur de la situation particulière du client.

Voici quelques exemples d'une faible valeur ajoutée : descriptions de marché, niveaux de la demande, principales personnes-ressources et besoins du marché. Une forte valeur est ajoutée à l'information, par exemple, lorsqu'elle fait l'objet d'une analyse systématique, comme une analyse de l'écart des ressources ou lorsqu'elle permet d'établir le processus de sélection de fournisseurs.

1.2 Quels sont les rôles nécessaires au processus concernant la VC?

Le processus concernant la veille concurrentielle comprend les six rôles suivants :

- 1) Le client : la personne, l'organisation ou le ministère qui présente la demande de renseignements.
- 2) Le gestionnaire d'unité : la personne chargée de la gestion globale de l'unité de VC et de la répartition des projets aux gestionnaires de projet.
- 3) Le gestionnaire de projet : la personne qui a la charge de la gestion des projets de veille et également de la liaison avec la clientèle, ce qui comprend toutes les activités associées à la clarification de la prise de décision la plus éclairée qui soit pour le client.
- 4) L'agent de collecte : la personne chargée d'effectuer les collectes ciblées décrites dans le plan du projet et de préparer les guides de collecte pertinents.
- 5) L'analyste : personne responsable de l'établissement de la signification sous-jacente des données recueillies.
- 6) L'agent de communication : la personne responsable de la transmission des résultats du projet au client.

Ces six principaux rôles peuvent se répartir entre deux personnes (le client et le

gestionnaire d'unité) et jusqu'à des dizaines (le client, le gestionnaire d'unité, le gestionnaire de projet, plusieurs agents de collecte, plusieurs analystes et un agent de communication spécialisé). La complexité du projet détermine le nombre d'intervenants qui entrent en jeu.

1.3 Quels sont les avantages de la VC pour une organisation?

Les organisations tirent d'énormes avantages de la veille concurrentielle, en autant qu'elle est faite de la façon appropriée. Certaines vérifications de renseignements indiquent des rendements des investissements de 500 %. La VC profite aux organisations de plusieurs façons. En voici une liste restreinte :

- q elle permet de remettre en question les hypothèses courantes;
- q elle fournit des mesures précises qui permettent aux responsables des organisations de se comparer aux autres;
- q elle permet de documenter les propositions et les mesures recommandées;
- q elle fournit des idées en permettant aux responsables des organisations de savoir comment les dirigeants des autres entreprises ont agi dans des circonstances semblables;
- q elle collabore au processus officiel de planification;
- q elle contribue à la prise de décisions opérationnelles, stratégiques et tactiques;
- q elle aide à décrire et à prévoir l'environnement concurrentiel;
- q elle permet de soumettre les bonnes questions;
- q elle permet de déterminer et de corriger les lacunes;
- q elle permet de déterminer si une stratégie existante n'est plus viable.

2.0 Comment mener un projet de VC?

Chaque demande de renseignements exige le respect d'un certain processus. Pour mener un projet de VC, il faut suivre les étapes suivantes :

- q Choisir un gestionnaire de projet;
- q Définir le projet de VC;
- q Programmer le projet de VC;
- q Recueillir l'information;
- q Créer les renseignements à partir de l'information;
- q Évaluer le produit final;
- q Communiquer le produit final.

Le reste de la présente section décrit la procédure systématique utilisée pour exécuter chacune de ces tâches dans le cadre d'un projet de VC formel. La section suivante décrit en procédant par étapes l'application de la VC aux questions courantes.

2.1 Choisir un gestionnaire de projet

- q Choisir un gestionnaire de projet qui a suffisamment d'entregent et a qualité pour gérer l'équipe de projet;
- q Choisir une personne à qui l'on a confié la tâche de s'occuper de la zone du projet. Si le projet de VC correspond directement aux responsabilités d'un gestionnaire en particulier, il doit être confié à ce gestionnaire. Dans le cas contraire, le cadre supérieur en charge doit affecter la bonne personne;
- q Choisir une personne détenant les compétences et les habiletés nécessaires pour programmer et gérer un projet de VC;
- q Choisir une personne possédant une connaissance complète de l'expérience personnelle et de la base de connaissances des gens de l'unité afin de veiller à la meilleure affectation qui soit;
- q Choisir une personne détenant une connaissance de base des modèles analytiques afin d'assurer le choix d'un modèle adéquat pour le projet.

2.2 Définir le projet de VC

Réussir une veille est une question d'orientation. Il est impossible de réussir une veille sans une vision claire de la nature de la décision que doit prendre le client et des limites du projet. Bon nombre d'opérations de renseignement échouent parce que le gestionnaire de projet n'arrive pas à saisir les besoins des clients et par conséquent n'est pas mis à même de les satisfaire. Il est impérieux que le gestionnaire de projet de VC tienne compte de la problématique du client; sinon, le projet de VC ne peut être correctement déterminé. Voici quelques questions qui peuvent aider à déterminer un projet de VC :

- q Quelle décision le client doit-il prendre?
- q Quelle est l'hypothèse de base?
- q Comment la VC aidera-t-elle le client?
- q Doit-on envisager certaines contraintes?
- q Comment les résultats doivent-ils être communiqués?
- q Le projet est-il stratégique ou tactique?
- q Comment le projet s'intègre-t-il à la stratégie organisationnelle?
- q Dans quelle mesure doit-on ajouter de la valeur à l'information?

La définition du projet se termine lorsque le gestionnaire de projet détient des renseignements suffisants pour établir la formule récapitulative du projet de VC (voir la page 20). Cette étape peut se résumer à un seul courriel du client au gestionnaire de projet, sans d'autres précisions ou exiger trois rencontres personnelles et des discussions avec des agents de collecte ainsi que des analystes spécialisés au sein de l'unité.

2.1 Programmer l'opération de VC

Le formulaire de planification du projet est le principal document de gestion du projet. Pour programmer le projet, on doit suivre les étapes suivantes :

- 1) Formuler de nouveau les principaux paramètres du projet;
- 2) Déterminer les questions de recherche;
- 3) Choisir une démarche analytique;
- 4) Préciser l'information requise;
- 5) Indiquer les sources pour la collecte de renseignements;
- 6) Affecter le personnel à la collecte;
- 7) Affecter le personnel à l'analyse;
- 8) Établir la logistique du projet.

Formuler de nouveau les principaux paramètres du projet

La profondeur du plan est subordonnée à l'évaluation que fait le gestionnaire de projet de la valeur à ajouter à l'information et de l'importance de cette information. Le plan d'un projet tactique à faible valeur ajoutée sera plus simple que celui d'un projet stratégique à forte valeur ajoutée. Le nombre de personnes affectées au projet est également fonction de cette évaluation.

Tout d'abord, il faut saisir à fond la décision que doit prendre le client, qui est le client et quel rôle doivent jouer les renseignements dans la prise de décision. Cette compréhension permettra au gestionnaire de la veille de choisir la méthodologie analytique qui se prête le plus et de préciser les besoins d'information connexes.

Déterminer les questions de recherche

On doit rendre opérationnelles les questions générales du projet dans le contexte d'une veille pour en faciliter le traitement. Par exemple, la question « Dans quelle mesure le marché coréen est-il attrayant? » sera mieux traitée si on la fractionne en cinq questions de recherche :

- q Quelle est l'ampleur de la rivalité?
- q Quel est le pouvoir de l'acheteur?
- q Quel est le pouvoir du fournisseur?
- q Dans quelle mesure y a-t-il risque de produits de substitution?
- q Quelle est la probabilité de voir arriver de nouveaux venus?

Le plan du projet doit reconnaître le fait que toute décision exige l'utilisation d'au moins une technique d'analyse et que chacune de ces techniques consiste en une série de questions de recherche distinctes qui, prises en bloc et traitées de façon appropriée, mènent à des conclusions significatives.

Choisir une démarche analytique

La méthodologie analytique choisie influence les besoins en information. Par exemple, si le but était de se pencher sur l'attrait du marché coréen pour le porc canadien, on devrait recueillir l'information requise pour mener une analyse des cinq forces (modèle de Michael Porter). Si l'information recueillie est surtout constituée de données économétriques ou de données actuelles de sortie sur la production industrielle (une approche de type Forces, faiblesses, possibilités et menaces - FFFPM), on ne dispose pas de l'information requise pour l'évaluation de l'industrie. La méthodologie analytique choisie doit être en lien direct avec la décision à prendre.

Préciser l'information requise

On ne peut répondre aux questions de recherche que si l'information adéquate est recueillie. Par conséquent, on doit rendre opérationnelle chacune de ces questions afin de pouvoir préciser l'information nécessaire pour y répondre. Par exemple, pour répondre à la question concernant l'ampleur de la rivalité, il est essentiel de recueillir de l'information sur la taille du marché, l'ampleur de sa croissance, la fidélité du consommateur et autres. L'information précise à recueillir dépend des besoins en information de la méthode choisie. La règle pratique veut qu'il existe trois besoins en information pour chaque question de recherche. Finalement, pour évaluer globalement cette partie du projet de VC, il faut se demander comment l'information, si on la recueille, peut aider le client à prendre sa décision.

Indiquer les sources pour la collecte de renseignements

Les sources d'information peuvent être internes ou externes, primaires ou secondaires. Les sources « primaires » invoquent les spécialistes (renseignement humain), tandis que les sources « secondaires » visent la documentation ou l'information archivée. Dans les projets stratégiques relatifs à une forte valeur ajoutée, 80 % de l'information utilisée provient de sources primaires internes et externes. À l'opposé, les rapports tactiques se servent habituellement de sources secondaires avant tout, et les enquêtes qui se fondent sur des données historiques ou sur l'état actuel de l'industrie emploient des sources secondaires externes. Toutefois, si un projet nécessite une recherche prospective orientée vers les programmes, les informations principales seront davantage sollicitées.

Plus les besoins d'information sont importants, plus la nécessité de valider l'information est grande. Il est donc nécessaire de préciser au moins deux sources d'information non liées pour que les besoins en information importante soient corroborés.

Affecter le personnel à la collecte

Pour affecter un candidat à la collecte, il faut tenir compte de trois critères de compétence et de connaissance :

- 1) connaissance spécialisée des méthodes de collecte;
- 2) connaissance spécifique de la source;
- 3) spécialisation en la matière.

Affecter le personnel à l'analyse

Il faut s'assurer que l'analyste correspond bien au besoin requis. Par exemple, une personne affectée à l'analyse par la méthode des profils doit bien connaître les techniques analytiques des sciences sociales; de la même façon, la modélisation économétrique exige un agent possédant des connaissances dans ce domaine.

Établir la logistique du projet

Pour établir la logistique du projet, il faut élaborer un emploi du temps de réunions entre le client et le gestionnaire de projet, ainsi qu'entre le gestionnaire de projet et les membres de l'équipe. Voici quelques questions qui peuvent aider à établir la logistique appropriée :

- q À quelle fréquence le client et le gestionnaire de projet doivent-ils se rencontrer?
- q À quelle fréquence le gestionnaire de projet et les membres de l'équipe doivent-ils se rencontrer?
- q À quelle fréquence l'information doit-elle être transmise au gestionnaire pour approbation?
- q L'agent de collecte transmettra-t-il les renseignements directement à l'analyste ou le gestionnaire doit-il les filtrer?
- q Quelles méthodes de collecte seront utilisées? Notamment, comment l'information sera-t-elle déterminée, codée, validée et enregistrée? On doit ici envisager les prescriptions de la *Loi sur l'accès à l'information*.

L'élaboration du plan d'un projet doit être considérée comme un processus itératif. Dans le cadre de projets très importants qui se veulent stratégiques et à valeur ajoutée élevée, le gestionnaire de projet élaborera le plan, en discutera avec les agents de collecte et les analystes, le modifiera selon les commentaires reçus lors de ces discussions, le soumettra au client pour approbation et le modifiera au besoin. Pour les projets de haut niveau, le gestionnaire d'unité doit également être consulté et, pour les projets de très haut niveau, il peut être appelé à assurer l'interface avec le client. Pour les projets de plus bas niveau, le gestionnaire de projet élabore le plan sans trop en discuter.

Le plan de projet constitue un contrat entre le gestionnaire de projet et le client. Il précise la façon dont le projet sera mené. Il permet également de minimiser les biais du projet, puisqu'il est axé sur les besoins d'information pour le modèle analytique approprié à la décision à prendre plutôt que sur les besoins perçus. La présentation du plan au client permet également de veiller à ce que le projet ne dévie pas de son objectif.

2.4 Recueillir l'information

L'agent de collecte s'occupe l'élaboration de tous les formulaires de collecte (voir le registre des activités à la page 22) et de toutes les stratégies liées à la partie collecte du projet. Si le collecteur doit recueillir de l'information auprès d'une source primaire, il doit établir le cadre de l'entrevue. De la même façon, s'il doit obtenir de l'information d'une source secondaire, il doit établir les stratégies de recherche. Par exemple, s'il emploie l'Internet pour chercher l'information requise, il doit élaborer un plan qui précise les éléments suivants :

- q les besoins d'information;
- q les stratégies Internet à essayer (moteurs de recherche, moteurs de recherche spécialisés, arbres de recherche par sujet et autres);
- q la précision des moteurs de recherche à utiliser et des sites à visiter;
- q les énoncés de recherche (instructions SEARCH) et les stratégies de raffinement.

Pour de plus amples renseignements sur la collecte, consulter des guides tels que *Find it Fast*, de Robert Berkman.

On doit transmettre ces plans ou stratégies de recherche au gestionnaire de projet pour approbation afin veiller à l'uniformité des tâches de collecte entre chaque personne et à la conformité du plan global du projet.

Les agents de collecte spécialisés savent comment effectuer ce qui suit :

- q Prendre connaissance des sources primaires et secondaires;
- q Accéder aux sources internes et externes, primaires et secondaires;
- q Gérer les sources primaires et secondaires adéquatement;
- q Adopter une approche de triangulation, multisources et multiméthodes;
- q Veiller à la fiabilité et à la validité des sources;
- q Cibler les anomalies de l'information;
- q Faire la distinction entre connaissances hypothétiques et présomptions;
- q Appliquer les compétences en recherche formelle;

- q Reconnaître les modèles de collecte d'information du ministère et recueillir l'information en conséquence;
- q Respecter les règles d'éthique rattachées à la collecte de données.

2.5 Créer les renseignements à partir de l'information

On admet souvent que le rôle le plus important dans la production de renseignements est celui de l'analyste. En matière de VC, l'adage veut que, tant que l'information n'est pas analysée et que des recommandations concrètes ne sont pas tirées, il n'existe pas de renseignement. En d'autres mots, bon nombre d'organisations sont « riches en données » parce qu'elles détiennent beaucoup d'information. Cependant, sans une analyse appropriée, elles sont « pauvres en renseignements ».

Il existe une énorme différence entre des données et des renseignements. De simples données ne veulent rien

dire prises spontanément; toutefois, prises en bloc dans le cadre d'une analyse, elles prennent tout leur sens. L'étape de l'analyse est à la base de la formulation des recommandations.

Au début du processus analytique, le gestionnaire de projet doit établir à quelle fréquence l'analyste fera des mises à jour et dans quelle mesure il doit exister une interaction entre l'analyste et l'agent de collecte. Rappelons que, la VC étant un processus itératif, le gestionnaire de projet veut constater les résultats périodiques afin de déterminer si une autre question doit être examinée ou si la piste de recherche actuelle doit être poursuivie plus à fond. Un projet de veille démarre souvent par un seul thème de recherche puis suscite une première réponse qui entraîne l'ajout d'une autre technique ainsi que d'une autre question. Par exemple, si la recherche sur l'industrie du porc mène à la première conclusion qu'il est peu probable que les consommateurs se convertissent au porc, l'étape suivante consiste à dresser un profil psychologique des consommateurs de cette industrie pour savoir comment les convaincre de manger du porc.

Les étudiants des écoles de gestion sont submergés de techniques analytiques. Peut-on donc supposer qu'ils feront de bons analystes de renseignement? Jan Herring en doute. Selon lui, le renseignement est « *une étape du processus de veille qui soumet l'information à un examen systématique afin de permettre de déceler les faits pertinents, d'établir les liens significatifs et d'en tirer les principales constatations et conclusions.* » (Herring, 1998). La définition de l'analyse selon Herring stipule que l'objectif consiste à remplir les vides afin d'obtenir un portrait d'ensemble. Les diverses définitions de l'analyse de renseignement soulignent également l'importance de faire des recommandations provisoires au lieu de se contenter de remettre un rapport des résultats finals. Par exemple, un rapport à l'industrie pourrait conclure que le marché est attrayant. Toutefois, il pourrait aussi aller plus loin et préciser que le marché est attrayant en raison de la répartition des obstacles à l'entrée et que les dirigeants d'une entreprise canadienne désirant accéder au marché doivent établir une alliance avec un distributeur, ce qui est possible seulement si. . .

Les analystes doivent être mis en mesure d'effectuer ce qui suit :

- q Reconnaître l'interaction entre les phases de la collecte et de l'analyse;
- q Analyser de façon créative;
- q Utiliser un raisonnement inductif et déductif;
- q Utiliser une analyse de réseau et un mode de pensée alternatif;
- q Obtenir un aperçu des modèles analytiques de base;
- q Introduire d'abord des modèles emballants et intéressants pour susciter l'aspect découverte de l'analyse au lieu d'adopter une piste de recherche plus terne;
- q Savoir quand et pourquoi utiliser la technique appropriée;
- q Reconnaître l'existence inévitable de lacunes et de zones floues;
- q Savoir quand terminer l'analyse (surplace).

Techniques d'analyse couramment utilisées

En 1997, les responsables de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) ont sondé leurs membres au sujet des techniques d'analyse qu'ils employaient. Les techniques les plus populaires sont énumérées ci-dessous.

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> u Étalonage u Profil de la concurrence u Conjecture u Analyse des facteurs critiques de succès u Satisfaction du client u Arbre de décision u Delphi u Dialectique u Avocat du diable | <ul style="list-style-type: none"> u Courbe d'expérience u États financiers u Cinq forces u Champ de forces u Théorie des jeux u Écart u Profil de la direction u Analyse de fusions et d'acquisitions u Concurrence multipoints | <ul style="list-style-type: none"> u Analyse de réseau u Portefeuille u Cycle de vie des produits u Planification de scénarios u Flèche u Intervenants u Groupe stratégique u FFPM u Chaîne de valeur |
|---|---|--|

2.6 Évaluer le produit final

Le rapport de renseignements offre-t-il une veille? Les questions suivantes peuvent aider en décider :

- Le rapport fait-il prendre un virage décisif à la veille? Parle-t-il de ce qui arrivera et non de ce qui s'est passé?
- q Le processus concernant la VC a-t-il mis en cause une analyse?
- q Le processus concernant la VC s'est-il davantage servi de données primaires (renseignements humains) que de données secondaires ou archivées?
- q L'information interne a-t-elle dominé?
- q Le rapport dirige-t-il son attention sur la compréhension de la cause des événements plutôt que de savoir ce qui s'est produit?
- q Le rapport comporte-t-il des recommandations concrètes au lieu d'une simple communication de données?

2.7 Communiquer le produit final

Bon nombre de projets de veille échouent à cette étape. Il suffit de se rappeler le début de la définition de la veille : « recommander des mesures concrètes ». Si personne ne lit le rapport et qu'aucune mesure n'est prise, si l'information n'a aucun effet sur le décideur, on peut dire que le projet est un échec. Les résultats du projet doivent donc être présentés de la façon appropriée. La communication des renseignements consiste à suivre les quatre « B » :

- q La bonne information. Sous réserve que le client ait participé à l'élaboration du plan de recherche et qu'il ait été tenu au courant de l'évolution du projet, l'information devrait être appropriée.
- q Le bon moment. Rien n'est plus inutile que de fournir l'information quand il est trop tard pour l'utiliser dans la prise de décision ou quand il est trop tôt pour en tenir compte. Toutefois, l'établissement de bonnes relations avec le client et une planification adéquate du projet devraient minimiser ce problème.
- q Le bon format. La communication des renseignements peut se faire sous divers formats. Les résultats peuvent être présentés dans un document de deux pages, un fichier HTML, un rapport détaillé ou bien lors d'un exposé oral, d'un séminaire ou autre. L'important est de veiller à employer le moyen privilégié par le décideur.
- q La bonne personne. Qui devrait fournir les renseignements? Le gestionnaire de projet s'en charge habituellement, mais le choix du communicateur doit se fonder sur la personne qui est la plus susceptible d'être écoutée du client. Pour les questions techniques ou commerciales, la tâche revient le plus souvent aux cadres intermédiaires possédant une compétence reconnue en la matière. Pour les questions stratégiques, les cadres de direction dont habituellement des

présentateurs plus crédibles. Les cadres intermédiaires peuvent contribuer à répondre aux questions de procédure.

Parmi les aptitudes à communiquer requises, mentionnons :

- q Mettre en pratique ses techniques d'animation persuasive;
- q Faire preuve d'empathie et appliquer des connaissances d'orienteur si cela convient;
- q Regrouper les constatations et les transmettre avec confiance ainsi que diplomatie;
- q Transmettre les renseignements selon la formule ou le moyen prescrit à l'utilisateur;
- q Reconnaître le volume utile et le niveau de diffusion des renseignements;
- q Prendre conscience que l'écoute peut être une forme de présentation.

3.0 Comment diriger une unité de VC?

Qui endosse la responsabilité de gérer les gestionnaires de projet? Qui a la charge d'établir les systèmes de renseignements? Le gestionnaire d'unité de VC. Les formalités énoncées dans le présent document renvoient à plusieurs mécanismes et hypothèses, par exemple l'aptitude du gestionnaire de projet à affecter le personnel adéquat au projet d'après ses connaissances de la collecte, ses compétences en la matière et ses connaissances des sources, ce qui nécessite la présence à l'interne d'un système de connaissance qui surveille ce genre d'information. La vérification des connaissances relève du gestionnaire de l'unité de VC (voir les formulaires aux pages 23 et 24).

Le gestionnaire d'unité de VC doit également déterminer la combinaison de projets optimale et veiller à ce que les employés sachent quelle information ils doivent recueillir ainsi que pourquoi. Comme le mentionne la section 1, tous les projets comportent deux aspects : le type de décision (tactique ou stratégique) et la valeur ajoutée à l'information. Les programmes de veille prévoient des projets dans tous les domaines (voir la formule à la page 19). Ces divers types de veilles reflètent les besoins particuliers d'une variété de clients. Généralement, les gestionnaires intermédiaires ont besoin d'une information tactique à forte valeur ajoutée, tandis que les gestionnaires inférieurs ont davantage besoin d'une information tactique et stratégique à faible valeur ajoutée, pourvu qu'il y ait en place un mécanisme capable de déterminer l'ensemble des besoins du décideur et de les traduire de façon à les intégrer dans le processus concernant la VC. Le gestionnaire d'unité de VC détermine donc la combinaison de projets optimale.

L'affectation du personnel sous-tend également que l'organisation possède le juste équilibre des compétences. Le présent guide décrit la technicité nécessaire pour la planification, la cueillette, l'analyse et la diffusion des renseignements. La responsabilité d'évaluer les habiletés requises et de voir à combler les vides au moyen de la formation ou du recrutement relève du gestionnaire d'unité. De plus, l'établissement des aptitudes exigées en se fonde sur la stratégie de veille : la combinaison optimale de projets tactiques et stratégiques, de projets à faible et forte valeurs ajoutées. Par exemple, si le gestionnaire d'unité de VC désire se concentrer sur les projets à forte valeur ajoutée, les compétences d'analyse deviennent donc très importantes. À titre de comparaison, s'il se concentre sur des projets à faible valeur ajoutée, il lui faut surtout des compétences spécialisées en collecte d'information.

L'établissement de la stratégie, la mise au point des mécanismes et les activités de liaison auprès du personnel supérieur des unités relèvent également de la responsabilité du gestionnaire d'unité de VC. Parmi ses autres tâches, mentionnons les suivantes :

- q Définir la fonction de veille;
- q Expliquer de quelle façon le cycle du renseignement transforme l'information en renseignements;
- q Expliquer le rôle de la VC dans la prise de décision, la planification stratégique et le développement des affaires;
- q Faire la différence entre veille concurrentielle, renseignements sur la concurrence, veille économique et technologique, ainsi que contre-renseignement;
- q Discuter de l'importance d'une organisation intelligente et basée sur la connaissance;
- q Élaborer des lignes directrices sur la façon de relever les forces, les faiblesses et les biais en matière d'échange d'information au sein d'un organisme;
- q Présenter les modèles de structure et d'organisation d'une unité de VC, ainsi que les pièges des diverses possibilités;
- q Offrir des structures alternatives (selon la taille de l'organisation);
- q Discuter de la façon de mener des vérifications des décisions, de l'information et des connaissances, ainsi que de l'importance de telles vérifications;
- q Présenter des façons de se tenir à jour en matière de technologie de l'information;
- q Présenter des moyens de créer une culture de VC;
- q Connaître les méthodes associées à l'analyse FFPM tous azimuts et l'importance de mener une telle analyse de façon continue;
- q Discuter des façons de promouvoir ou de vendre la VC au sein de l'organisme.

4.0 Appliquer le processus concernant la VC aux questions courantes

Selon la description du processus concernant la VC donnée plus haut, avec ses sept éléments et ses six rôles, on pourrait croire qu'il s'agit d'un processus constitué pour de grands projets. Cependant, la VC ne se limite pas qu'à cela. La VC est une attitude ancrée qui peut s'appliquer à toute question, d'une simple demande d'information de base aux tâches des équipes de projet affectées à une nouvelle initiative. Chez Téléglobe par exemple, 12 employés sont affectés à la VC et traitent plus de 10 000 demandes par année, pouvant toutes faire l'objet d'une VC. Toutefois, elles ne nécessitent pas toutes une analyse approfondie ou une équipe de projet élaborée. En moyenne, près de 70 % des projets d'une unité de VC sont des projets d'information d'ordre tactique à faible valeur ajoutée. Pourtant, la VC s'applique à tous ces projets, et les responsables des organisations ont statué que l'application de la veille concurrentielle à tous les projets pouvait se révéler des plus utiles.

L'exemple qui suit prend une simple demande du genre « Pourriez-vous me renseigner sur les dernières statistiques liées aux ventes de plats cuisinés congelés au Canada? » et le fait passer par le processus de VC. La réaction habituelle consiste à dire « Certainement, je peux obtenir ces renseignements », à aller à Statistique Canada et à faire parvenir au client une note contenant l'information. Voici comment appliquer la VC à la même demande.

4.1 Choisir un gestionnaire de projet

Indépendamment de l'identité du client, il s'agit d'une demande de renseignement directe. À moins que le gestionnaire d'unité de VC n'entre en pourparlers avec le client pour réaliser un plus grand projet, cette demande doit être transmise au gestionnaire qui assume la responsabilité du secteur.

4.2 Définir le projet de VC

Avant d'entreprendre la recherche d'information, il faut prendre le temps de déterminer quelle décision le client tente de prendre. Pourquoi demande-t-il cette information? Quel est l'échéancier? Pourquoi obtenir des éclaircissements sur un point si peu important? La raison est peut-être qu'il existe un contexte stratégique derrière les renseignements, ce qui peut indiquer que le client a besoin des données et qu'il désire peut-être davantage que celles-ci. Il se peut que le client désire une répartition par région, des données sur les importations par rapport à la fabrication locale, une répartition par segment de marché et ainsi de suite. Le client réagit peut-être à une préoccupation soulevée selon laquelle les entreprises canadiennes perdent une part de marché, phénomène qui motive parfois l'exécution d'un projet plus approfondi.

Il faut aborder ces problèmes pour déterminer s'il s'agit d'une simple demande rapide et tactique ou d'ordre plus complexe. De plus, il faut déterminer si le client désire simplement les données ou une certaine évaluation des données. Finalement, il faut se pencher sur les paramètres du projet, notamment à quel moment le client désire obtenir les renseignements, la nature du budget et la façon dont le client veut que ces renseignements lui soient transmis.

La clarification du projet a donné lieu aux détails suivants. Le client a réellement besoin des derniers chiffres des ventes du secteur des plats cuisinés congelés au Canada et veut savoir qui sont les principales entreprises dans ce domaine. Cette information fera partie du rapport final; aucune analyse n'est requise. Il s'agit d'un projet d'ordre tactique à faible valeur ajoutée. Le processus de la VC a permis de clarifier la question et les paramètres bien mieux que ne l'aurait fait la simple réponse à la demande. De cette façon, le personnel de l'unité n'a pas eu à rédiger de rapport détaillé sur le secteur et a veillé à ce que l'information importante aux yeux du client ait été relevée et transmise.

4.3 Programmer l'opération

À la lumière de la nature tactique à faible valeur ajoutée du projet, ce dernier peut être confié à l'agent qui s'occupera de rassembler les données. Pour ce qui est du personnel affecté au projet, on choisira la personne possédant la connaissance la plus parfaite du marché.

Pour ce qui est du plan du projet, l'analyste détermine au moins deux sources d'information, parce qu'une certaine forme de validation et de triangulation sont nécessaires. De plus, puisque l'information est destinée à un rapport à venir, il faut se procurer les données les plus actuelles. Les données de Statistique Canada peuvent être acceptables, à moins que l'on puisse se servir de sources de données plus récentes. Quelques sources, primaires et secondaires, peuvent être indiquées dans le plan. AC Neilson dispose à ce chapitre de données actuelles détaillées qui présentent les ventes au moins, ainsi que des détails sur les parts de marché. Toutefois, on exige des frais pour la consultation de cette source. Une association industrielle peut se révéler une autre source d'information. De plus, une entreprise du secteur pourrait posséder ces données (c'est ici qu'une personne qui connaît bien l'industrie et qui a accès aux bonnes personnes-ressources serait le plus utile en tant que gestionnaire de projet).

Dans quelle mesure un processus de VC ancré a-t-il contribué à la planification du projet? Il a forcé l'analyste à réexaminer sa décision d'opter en premier lieu pour Statistique Canada, du fait que l'on a besoin d'une répartition par entreprise et de données plus récentes. Il a aussi contraint l'analyste à se pencher sur la validation de l'information en utilisant des sources multiples non liées. Finalement, le plan du projet en soi est un document utile pour les demandes de renseignements, puisqu'il indique clairement la provenance des données. Sans ce processus de VC ancré, une demande de renseignements obligerait l'analyste à retracer le dossier d'origine pour tenter de déterminer la provenance des données. Le formulaire du projet fournit une piste de vérification que quiconque peut suivre.

4.4 Recueillir l'information

Puisque que le plan du projet précise AC Neilson ainsi que la personne-ressource d'une association et d'une entreprise, le collecteur est maintenant prêt à rassembler les données. Les registres d'activités et les scénarios d'entrevue sont inutiles pour ce type de projet en raison de la non-délicatesse des documents. Ces formulaires sont encore moins nécessaires si l'agent affecté au projet songe à obtenir l'information auprès de connexions personnelles. Toutefois, si les questions sont de nature délicate ou si l'analyste ne dispose d'aucune source personnelle au sein de l'industrie, on recommande l'utilisation d'un registre d'activités et d'un scénario.

4.5 Créer les renseignements à partir de l'information

Cette étape ne s'applique pas nécessairement à un projet d'information tactique. Toutefois, si l'on souhaite une forte valeur ajoutée, l'analyste peut effectuer une évaluation préliminaire de la signification des données (le test « puis après »). Par exemple, l'analyste peut indiquer les changements apportés (tendances de base) ou donner un aperçu des orientations futures projetées.

4.6 Évaluer le produit final

Une fois encore, en raison de la nature strictement informationnelle du projet, cette étape n'est pas nécessaire. On n'effectue la révision définitive que pour veiller à ce que les renseignements et les paramètres initiaux du projet soient uniformes.

4.7 Communiquer le produit final

La transmission des résultats au client constitue une occasion unique pour l'analyste de donner un aperçu de la question (même si cela ne fait pas partie des besoins du projet) et de recevoir une rétroaction, ce qui contribue à améliorer les produits futurs et peut même permettre au personnel de l'unité de participer davantage au projet. La VC a donc contribué à préparer l'unité en vue de l'amélioration des projets futurs.

4.8 Rôle du processus de VC ancré

L'exemple précédent a permis d'aviser toutes les étapes du processus concernant la VC et les a appliquées à ce qui pourrait être considéré comme une demande d'information type courante. Quel rôle un processus de VC ancré a-t-il joué? Dans quelle mesure a-t-il contribué à l'exécution du projet?

- q Il a permis à l'analyste de mieux comprendre la question et d'en saisir le contexte (où se situe-t-elle par rapport à ce que le client tente de faire).
- q Il a obligé l'analyste à envisager le recours à des sources multiples de données et à s'attaquer au problème de la validation. De plus, au lieu d'opter pour la première source qui lui est venue à l'esprit, l'agent a dû réfléchir aux sources d'information plus récentes.

- q L'unité est aujourd'hui plus en mesure de traiter la protection de la vie privée relative aux demandes de renseignements, et ce, grâce au formulaire de planification du projet.
- q Plutôt que de se contenter de fournir les résultats au décideur ou de les lui transmettre par courriel, le processus concernant la VC propose à l'agent une méthode pour utiliser le processus de communication pour obtenir une rétroaction et, qui sait, permettre à l'unité de se voir confier un travail à valeur ajoutée plus élevée.

5.0 Conclusion

La veille concurrentielle est un processus qui peut ajouter une très grande valeur à une organisation. Le présent guide a énoncé les formalités nécessaires à une VC. Il a présenté le processus en sept étapes (voir la section 2) mettant en cause six rôles distincts (voir la section 1). Pour que vos efforts de veille portent fruit, il vous faudra mener à bonne fin toutes les étapes du processus et remplir adéquatement tous les rôles.

Si l'une ou l'autre des exigences (étapes ou rôles) n'est pas respectée, les renseignements qui découleront du processus en souffriront. Par exemple, même avec un plan de projet parfait, l'analyste ne disposera pas des données appropriées si l'agent de collecte spécialisé n'a pas eu recours à l'ensemble de ses compétences pour recueillir l'information. De la même façon, si le gestionnaire de projet élabore un plan de projet boiteux, le projet ne pourra réussir, même avec les agents de collecte et les analystes les plus compétents, parce que le plan précise la mauvaise information et une technique incorrecte.

Annexe : Formulaire de VC

Grille de projet de veille

| | | |
|---|--|--|
| Type de décision Stratégique | Renseignements sur la concurrence et veille fonctionnelle | Veille d'affaires |
| Tactique | Service de renseignements | Renseignements sur la concurrence et veille fonctionnelle |
| Valeur ajoutée à l'information | Faible | Forte |

Formulaire d'appréciation du projet de veille

Projet :

Établie par :

Pour le compte de :

Date :

Objectif du projet :

Contexte :

Hypothèse de travail :

Facteurs :

1. Ressources :

Déductions :

2. Cibles :

3. Contraintes :

4. Tactiques :

5. Échéance :

Options :

1, 2, 3 et ainsi de suite :

Pour :

Contre :

Démarche analytique :

Éléments de communication :

Recommandations :

Formulaire de planification du projet

Intitulé du projet : _____

Date de lancement : _____

Décideur : _____

Décision prise : _____

Rôle de la VC : _____

| Question-clé | Demande informative | Source 1 | Source 2 | Source 3 | Agent de collecte |
|--------------|---------------------|----------|----------|----------|-------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Analyste : _____

Démarche analytique : _____

Méthode de communication : _____

Détails de la gestion du projet (réunions, rapports et autres) : _____

Registre des activités

Intitulé du projet : _____

Numéro de page : _____

Agent de collecte : _____

Dates de début et de fin : _____

| Numéro | Événement | Date et heure | Identification de la source | Activité | Commentaires | Suivi |
|--------|-----------|---------------|-----------------------------|----------|--------------|-------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Veille économique
Répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie I : l'organisation

| Nom, emplacement et chef de l'unité | Rôle et responsabilités de l'unité | Données d'entrée : source, processus, objectif | Fonds de renseignement : sujet, forme, emplacement, accès | Données de sortie : destination, objectif, forme |
|--|---|---|--|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

© *Ibis Research Inc.*, 1997.

Veille économique
Répertoire des données et des connaissances internes (RDCI)
Partie II : les gens

| Nom, titre, emplacement, superviseur | Rôle et responsabilités | Éducation, emploi, expérience | Connaissance du sujet | Personnes-ressources, affiliations, autres activités |
|---|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

© *Ibis Research Inc.*, 1997