VEILLE STRATÉGIQUE ET PME

Comparaison des politiques gouvernementales de soutien

Pierrette Bergeron

Presses de l'Université du Québec

VEILLE STRATÉGIQUE ET PME

Comparaison des approches gouvernementales de soutien

Collection
GESTION DE L'INFORMATION
Dirigée par Jean-Yves Rousseau, Carol Couture et Marcel Lajeunesse

Les onctions de l'archivistique contemporaine
Sous la direction de Carol Couture
1999, ISBN 2-7605-0941-9, 588 pages

Typologie des documents des organisations
De la création à la conservation
Louise Gagnon-Arguin
avec la collaboration d'Hélène Vien
1998, ISBN 2-7605-0943-5, 448 pages

Images en mouvement
Stockage • Repérage • Indexation
James M. Turner
1998, ISBN 2-7605-0993-1, 116 pages

Une histoire de l'archivistique
Paul Delsalle
1998, ISBN 2-7605-0898-6, 280 pages

Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur
Bertrand Calenge, Silvie Delorme, Jean-Michel Salaün et Réjean Savard
1995, ISBN 2-7605-0870-6, 496 pages

La gestion des archives informatiques
Sous la direction de jean-Yves Rousseau
1994, ISBN 2-7605-0793-9, 170 pages

Les fondements de la discipline archivistique
Jean-Yves Rousseau et Carol Couture
1994, ISBN 2-7605-0781-5, 360 pages

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel : secretariat@puq.uquebec.ca • Internet : www.puq.uquebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays
DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone: (418) 831-7474/ 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE
DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

SUISSE
GM DIFFUSION SA
Rue d'Etraz 2, CH-1027 Lonay, Suisse
Téléphone : 021 803 26 26
Télécopieur: 021 803 26 29

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des oeuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée - le « photocopillage » - s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du «photocopillage»

VEILLE STRATÉGIQUE ET PME
Comparaison des approches gouvernementales de soutien

Pierrette Bergeron

2000

Presses de l'Université du Québec
2875, boul. Laurier, Sainte-Foy (Québec) G1V 2M3

Données de catalogage avant publication (Canada)

Bergeron, Pierrette, 1959

Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien

(Collection Gestion de l'information) Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1067-0

1. Veille technologique - Politique gouvernementale. 2. Intelligence économique.
3. Gestion de l'information. 4. Petites et moyennes entreprises - Gestion. 5. Planification stratégique.
6. Veille technologique - Politique gouvernementale - Québec (Province).
I. Titre. II. Collection.

HD38.7.B47 2000 658.4'7 C00-940487-2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Révision linguistique : MONELLE GÉLINAS

Mise en pages : INFO 2000 MOTS INC.

Couverture : CARON & GOSSELIN COMMUNICATION GRAPHIQUE

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **PUQ 2000** 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2000 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal - 2e trimestre 2000
Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada
Imprimé au Canada

À Denis,
L'absence diminue les médiocres passions
et augmente les grandes,
comme le vent éteint les bougies
et allume le feu.
(La Rochefoucauld)

Remerciements

La collaboration de plusieurs personnes a rendu possible la réalisation de cette recherche.

Tout d'abord, je désire adresser mes plus sincères remerciements à mesdames Brigitte Van Coillie-Tremblay et Raymonde Ouellette alors du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec pour la confiance qu'elles m'ont témoignée tout au long de la réalisation du projet. Elles ont non seulement accepté de financer le projet lorsque je le leur ai soumis, mais elles ont contribué aux travaux par le partage de leur réflexion et de leur expérience. Elles ont aussi aidé à la réalisation du projet, en particulier dans l'identification des initiatives et répondants, ainsi que dans l'organisation des deux entrevues de groupe. Enfin, elles m'ont encouragée tout au long de la réalisation du travail.

Tous mes remerciements les plus vifs s'adressent à toutes les personnes qui ont accepté de participer à l'étude à titre de répondants (voir l'annexe 2). Leur disponibilité à vouloir partager leur expérience a été vivement appréciée.

Je désire aussi souligner la collaboration précieuse d'experts internationaux qui m'ont aidée à comprendre les contextes nationaux et à identifier des initiatives ou des répondants, en particulier la professeure Katarina Svensson Kling de l'Université de Lünd (Suède), M. Philippe Clerc, de l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (France), M. Jean Girardin, du Commissariat du Plan (France), et les professeurs Philippe Baumard, Université de Versailles-St-Quentin (France), Stevan Dedijer, Université de Lünd (Suède), Elisabeth Davenport, Napier University (Écosse)

et Jerry Miller, Simmons College (États-Unis). Je remercie aussi M. Robert Lacas et Mme Madeleine Savard du Centre de recherche industrielle du Québec qui m'ont aidée à identifier des initiatives et m'ont fourni de la documentation fort utile à la réalisation de cette étude. Mme Abigail Palmer et M. Marc Ferland, de la Délégation du Québec à Londres, ainsi que M. David Beardsell, de la Délégation du Québec à Tokyo, ont fourni des coordonnées utiles au projet.

Au cours de cette étude, j'ai pu bénéficier de la précieuse collaboration d'étudiantes de maîtrise et de doctorat en sciences d'information de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal qui, au fil du temps, ont participé de différentes manières au projet de recherche :

- Mesdames Mylène Lauzon et Isabelle-Annie Levesque ont réalisé, dans le cadre des cours de Recherche en gestion des services et des ressources d'information et de Veille informationnelle stratégique sous ma direction, des portraits de la veille aux États-Unis (M. Lauzon), au Royaume-Uni et au Québec (I.-A. Levesque) qui ont servi de point de départ entre autres pour préparer les entrevues. Mylène Lauzon a également réalisé une étude sur les initiatives potentielles de veille du gouvernement canadien dans le cadre du cours Institutions et documents officiels, sous la direction de Mme Louise GagnonArguin. Elles ont participé aux réunions du projet et à la collecte de données d'une entrevue de groupe. Elles ont aussi contribué par leur réflexion tout au long du trimestre d'hiver 1998. Enfin, elles ont participé à la recherche de la documentation publiée dans le domaine. Elles ont réalisé des travaux qui dépassaient, et de loin, les exigences « normales » de cours de trois crédits.
- Mme Christine Dufour m'a aidée de façon considérable et soutenue dans la collecte et la gestion des données, ainsi que dans l'organisation et la mise en forme du rapport. Ses conseils et son expertise en systèmes d'information m'ont été des plus utiles, de même que sa disponibilité et son intérêt pour le projet. Sa participation à un projet de recherche est toujours un atout pour ceux qui en bénéficient.
- Mesdames Jocelyne Martineau, Laurence Thivolle et Mouna Benslimane ont contribué à la vérification de textes ou de la bibliographie du manuscrit.

À toutes mes plus sincères remerciements. Leur contribution, leur intérêt, leur enthousiasme et leur professionnalisme dans la réalisation de leur travail respectif ont été des plus appréciés.

Je remercie M. Christian Sylvain qui a participé à l'identification des répondants, à la collecte des données et à l'analyse des résultats préliminaires sur les mécanismes de financement et les rôles publiés dans les *Actes du colloque sur la veille technologique et stratégique* (Bergeron et Sylvain, 1998).

Mes plus sincères remerciements vont à Mme Dominique Maurel pour la relecture des épreuves de cet ouvrage.

L'aide de Mme Lisette Morin-Jazouli pour le suivi financier du projet ainsi que du personnel du service des bibliothèques de l'Université de Montréal, en particulier du PEB, pour la fourniture diligente de documents, a été des plus appréciées.

J'adresse mes plus sincères remerciements à M. Gilles Deschatelets, directeur de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, et à M. Joseph Hubert, vice-doyen à la recherche de la Faculté des Arts et des Sciences, pour leur appui à la réalisation de cette recherche, ainsi qu'aux directeurs de la collection Gestion de l'information, messieurs Carol Couture et Marcel Lajeunesse, pour l'encouragement et les conseils fournis pour transformer un manuscrit en monographie d'intérêt. Je salue mes collègues et les étudiants de mes cours à l'EBSI, qui, par leurs questions et leur intérêt pour cette recherche, ont contribué à ma réflexion.

Enfin, je remercie M. Denis Gagnon pour les conseils, le support et les encouragements fournis tout au long de la réalisation du projet de recherche et de la rédaction du document.

Je remercie toutes ces personnes qui de près, ou de loin, ont collaboré à cette étude. J'en assume cependant l'entière responsabilité.

Cette publication est dérivée d'une recherche appuyée financièrement par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec et par l'Université de Montréal.

Table des matières

Remerciements ix
Liste des tableaux xxv
Liste des figures xxvii
Liste des vignettes xxviii
Liste des acronymes utilisés xxix

Introduction 1
1. Contexte 1
2. Objectif de l'étude 3
3. La veille : composante d'une stratégie de gestion d'information 3
4. Méthodologie 5
    4.1. Choix des cas 5
    4.2. Méthodes de collecte de données 7
    4.3. Conditions des entrevues 8
    4.4. Validité des données 9
    4.5. Analyse des données 9
    4.6. Limites de l'étude 9
Notes 10

Première partie
Synthèse des approches et comparaison avec le Québec 13

Chapitre 1 Synthèse des approches adoptées 15

1. Synthèse des approches gouvernementales 15
   1.1. L'Allemagne 15
   1.2. Les États-Unis 18
   1.3. La France 20
   1.4. Le Japon 24
   1.5. Le Québec 26
   1.6. Le Royaume-Uni 28
   1.7. La Suède 29
   1.8. L'Union européenne 31

2. Synthèse des initiatives de veille 32
   2.1. Les rôles 33
   2.2. Les mécanismes d'implantation 34
   2.3. Les produits et services offerts 35
   2.4. Les clients 37
   2.5. Le financement 38
   2.6. La formation et la sensibilisation à la veille 41
   2.7. La promotion 42
   2.8. Les mesures d'évaluation 43
   2.9. Les impacts 45

3. Forces, faiblesses, obstacles, facilitateurs et facteurs de succès 46
   3.1. Forces des initiatives 46
   3.2. Faiblesses actuelles ou potentielles 47
   3.3. Facteurs critiques de succès 48
   3.4. Obstacles actuels ou potentiels 48
   3.5. Facteurs facilitateurs actuels ou potentiels 49
   3.6. Pistes d'action supplémentaires 50

4. Évolution de la veille et rôles du gouvernement pour en favoriser la pratique 51
   4.1. Évolution de la veille 51
   4.2. Rôles du gouvernement 51

Notes 54

Chapitre 2 Comparaison des cas Québec - autres gouvernements 61

1. Comparaison de l'approche du gouvernement du Québec avec celles des gouvernements étudiés 61
   1.1. Politique 61
   1.2. Prospective 66
   1.3. Marchés internationaux 66
   1.4. Les rôles 67
   1.5. Les mécanismes d'implantation 70
   1.6. Les produits et services offerts 73
   1.7. Les clients 77
   1.8. Le financement 77
   1.9. La sensibilisation, la promotion et la formation à la veille 81
   1.10. Les mesures d'évaluation 81
   1.11. Les impacts 82

Notes 84

Deuxième partie
Description des cas 87

Chapitre 3 L'Allemagne 89

1. Programme Information comme matière première de l'innovation 90
   1.1. Objectifs 91
   1.2. Mécanismes d'implantation 93
   1.3. Produits et services 94
   1.4. Clientèles 96
   1.5. Coûts et financement 96
   1.6. Mécanismes d'évaluation et mesures d'impact 98
   1.7. Changements prévus 98
   1.8. Conclusion 98

2. Politique technologique du Land du Bade-Wurtemberg 99
   2.1. Rôle 99
   2.2. Mécanismes d'implantation 99
   2.3. Clientèles 100
   2.4. Budget et financement 100
   2.5. Promotion 100

2.6. Formation 100
2.7. Évaluation 101
2.8. Impacts 101
2.9. Changements prévus 101

3. La Fondation Steinbeis (Steinbeis Stiftung für Wirtschaftfôrderung) 101
3.1. Mission et rôle 102
3.2. Mécanismes d'implantation 103
3.3. Clientèle 104
3.4. Budget et financement 105
3.5. Promotion 106
3.6. Évaluation 106
3.7. Impact 107
3.8. Changements prévus 107
3.9. Conclusion 107

4. Informationsm rkete &Management Consulting (IMAC) 107
4.1. Produits et services 108
4.2. Chiffre d'affaires 108
4.3. Clientèle 109
4.4. Promotion 109
4.5. Changements prévus 110
4.6. Conclusion 110

5. Facteurs clés affectant les initiatives et évolution de la veille 110
5.1. Forces, faiblesses et facteurs critiques de succès 110
5.2. Obstacles et facteurs facilitant l'implantation ou le fonctionnement de l'initiative 112
5.3. La culture de la veille en Allemagne et l'évolution de la veille 113
5.4. Quelques pistes d'action additionnelles 115

6. Synthèse 116

Notes 118

Chapitre 4 Les États-Unis 125

1. Le rôle du gouvernement américain
favoriser la diffusion d'information utile 126

2. Les mesures d'aide à la PME et la veille 131
2.1. Contexte 131
2.2. Rôles 132
2.3. Mécanismes d'implantation 133
2.4. Produits et services 133
2.5. Clientèle 134
2.6. Coût et budget 134
2.7. Promotion 135
2.8. Mécanismes d'évaluation et mesures d'impact 137
2.9. Forces et faiblesses, difficultés et facteurs
critiques de succès du programme perçus
par les répondants 138

3. Synthèse 139

Notes 140

Chapitre 5 La France 147

1. Définitions 148
1.1. Veille 148
1.2. Intelligence économique 148

2. Politique nationale d'intelligence économique française
un rendez-vous manqué? 149
2.1. Le rapport Martre 149
2.2. Le CCSE 151
2.3. Le projet «Société de l'information» 152
2.4. Un modèle en développement
le dispositif d'intelligence régionale 156

3. Description des acteurs clés gouvernementaux ou publics
dans l'implantation de pratiques d'intelligence économique
et/ou de veille en France 159
3.1. Assemblée des Chambres françaises
de commerce et d'industrie (ACFCI) 161
3.2. Agence pour la diffusion de l'information
technologique (ADIT) 162
3.3. Agence régionale d'information scientifique
et technologique (ARIST) 163

3.4. Le Centre français du commerce extérieur (CFCE) 164
3.5. La Direction des relations économiques extérieures (DREE), Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique 164
3.6. La Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI) 165
3.7. Rôles des organisations en regard de la veille 165
3.8. Réseau 167
3.9. Mécanismes d'implantation 170
3.10. Budget et tarification 178
3.11. Les clientèles 180
3.12. Formation et sensibilisation à la veille 182
3.13. Promotion 183
3.14. Mécanismes d'évaluation 184
3.15. Impacts, forces, faiblesses et facteurs critiques de succès 185

4. Conclusion 190

Notes 193

Chapitre 6 Le Japon 201

1. Introduction 201
2. Terminologie : *Joho* 203
3. La prospective : une pratique du gouvernement japonais 204
4. La politique sur les PME les initiatives majeures liées à l'information et leur maître d'œuvre 204
4.1. Ministry of International Trade and Industry (MITI) 205
4.2. Japan Small Business Corporation (JSBC) 207
4.3. Japan External Trade Organization 209
4.4. Les Small and Medium Enterprise Regional Information Centers (SMERIC) 211
4.5. La National Subcontractor Promotion Association (NSPA) et l'International Subcontracting Business Information Center (ISBIC) 211
4.6. Japan Information Center of Science and Technology (JICST) 212
4.7. Les consultants 212

5. Synthèses des composantes des initiatives 214
5.1. Les rôles 214
5.2. Les mécanismes d'implantation 215
5.3.Les clientèles 215
5.4. Les produits et services 215
5.5. Le financement 217
5.6. La formation 218
5.7. La promotion 218
5.8. Évaluation des impacts de la politique sur les PME 219

6. Conclusion 219

Notes 220

Chapitre 7 Le Québec 229

1. La veille : pratique émergente
à la recherche d'un appui politique? 230

2. Le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4,
Veilles concurrentielles 232
2.1. Contexte 232
2.2. Mission 233
2.3. Buts et objectifs 233
2.4. Définitions retenues par le programme 234
2.5. Rôles et responsabilités 235
2.6. Mécanismes d'implantation 236
2.7. Produits et services 237
2.8. Clientèles 238
2.9. Coût et tarification 239
2.10. Formation 241
2.11. Promotion 242
2.12. Mécanismes d'évaluation 242
2.13. Impacts 242
2.14. Forces, faiblesses et facteurs critiques de succès
perçus par les répondants 245
2.15. Facteurs facilitant l'implantation
d'un centre de veille concurrentielle
tels que perçus par les répondants 251
2.16. Rôles dans l'évolution de la veille 254

3. Synthèse 258

Notes 261

Chapitre 8 Le Royaume-Uni 267

1. Le Livre blanc sur la compétitivité
Building the knowledge driven economy 268

2. Description des initiatives retenues 270
2.1. Le Programme Foresight 271
2.2. Business Link 274
2.3. Export Intelligence 280

3. Synthèse des initiatives 283
3.1. Financement 284
3.2. Clientèles 284
3.3. Evaluation 284

4. Synthèse des forces, faiblesses, obstacles et facilitateurs, ainsi que des facteurs critiques de succès perçus par les répondants 285
4.1. Les forces actuelles ou potentielles 285
4.2. Les faiblesses actuelles ou potentielles 286
4.3. Les facilitateurs actuels ou potentiels 286
4.4. Les obstacles actuels ou potentiels 286
4.5. Les facteurs critiques de succès 286
4.6. Évolution de la veille au Royaume-Uni vers la gestion stratégique de l'information et de la connaissance 287
4.7. Quelques pistes d'action additionnelles 287

5. Conclusion 287

Notes 289

Chapitre 9 La Suède 293

1. Définitions 294
1.1. Veille 294
1.2. Intelligence 294

2. La Suède comme modèle de développement de la veille dans un pays : réel ou imaginaire? 294

3. Le rôle du gouvernement suédois dans le développement de la veille en Suède 299

4. Le Forum för Samverkande Omvörldsbevakning (FoSO) 300

5. Facteurs favorisant la pratique de veille
et rôle du gouvernement 305
5.1. Facteurs actuels ou potentiels
facilitant la pratique de veille 305
5.2. Rôles des gouvernements 306
5.3. Quelques pistes d'action additionnelles 307
5.4. Évolution de la veille en Suède 307

6. Synthèse 308

Notes 309

Chapitre 10 L'Union européenne 313

1. La veille et la prospective pour favoriser
l'innovation en Europe 314

2. L'Institut de prospective technologique
de Séville (IPTS) 316
2.1. Contexte 316
2.2. Mission 316
2.3. Rôles 317
2.4. Mécanismes d'implantation 317
2.5. Produits et services 317
2.6. Clients 318
2.7. Coût et financement 318
2.8. Promotion 318
2.9. Mécanismes d'évaluation 318
2.10. Impact 319

3. Les Euro Info Centres 319
3.1. Contexte 319
3.2. Mission 320
3.3. Rôles 320
3.4. Mécanismes d'implantation 321
3.5. Produits et services 322
3.6. Clients 323
3.7. Coûts et financement 323
3.8. Tarification 323
3.9. Formation 324
3.10. Promotion 324
3.11. Évaluation 324
3.12. Impact 325

4. Synthèse des forces, faiblesses, obstacles et facilitateurs, ainsi que des facteurs critiques de succès perçus par les répondants 326

5. Conclusion 327

Notes 329

Conclusion et recommandations 333

1. Politique 334

2. Accès et diffusion de l'information gouvernementale....335

3. Support politique 336

4. Utilisation d'intermédiaires multipartenaires dans une approche locale ou régionale 337

5. Reconnaissance du déficit informationnel des PME 338

6. Similarité des mécanismes choisis, similarité des problèmes d'application 338

7. Pour une intelligence sociale vers une politique intégrée de gestion de l'information et des connaissances 339

Notes 343

Bibliographie 345

Annexe 1 Termes de recherche anglophones utilisés pour la recherche dans les bases de données pour représenter le concept de « veille » 385

Annexe 2 Liste des répondants 387

Annexe 3 Liste des initiatives étudiées dont les produits et services sont destinés directement aux entreprises et pour lesquelles l'information a été fournie lors des entrevues téléphoniques 393

Annexe 4 Les programmes du Conseil national de recherches du Canada liés à la veille 395

Notes 402

Annexe 5 Centres de veille concurrentielle financés par le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4 403
Accès-Domotique 404
Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (Vigicom) 405
Centre de veille concurrentielle sur les médias 407
Centre de veille de la construction (CeVeC) 408
Centre de vieille des équipements de transport terrestre (CVETT) 409
Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL) 410
Centre de veille sur les métaux légers (CVML) 412
Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) 414
Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR) 416
Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB) 418
Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Réseau Textile Mode) 420
Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP) 422
Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie) 424
Réseau d'information stratégique sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS) 426

Index 429

Liste des tableaux

Tableau 1 Type et durée des subventions pour supporter des initiatives gouvernementales s'adressant directement aux PME 39

Tableau 2 Évolution de la veille telle que perçue par les répondants 52

Tableau 3 Rôles des gouvernements tels que perçus par les répondants pour favoriser la pratique de veille 53

Tableau 4 Comparaison des rôles 68

Tableau 5 Comparaison des mécanismes d'implantation 70

Tableau 6 Comparaison des produits et services offerts..... 74

Tableau 7 Comparaison des sources de financement 78

Tableau 8 Comparaison de la durée des subventions entre les initiatives internationales et celle du MICST (CVC) pour supporter un échantillon d'initiatives gouvernementales s'adressant directement aux PME 79

Tableau 9 Comparaison de l'impact des initiatives perçu par les répondants 83

Tableau 10 Exemples d'outils gouvernementaux pour donner accès à l'information gouvernementale américaine 127

Tableau 11 Répartition des contributions financières au fonctionnement des centres MEP 135

Tableau 12 Principaux acteurs dans la mise en oeuvre de projets pilotes de dispositifs régionaux d'intelligence économique dans quatorze projets recensés en 1997 158

Tableau 13 Rôles remplis par les organismes en matière d'intelligence économique 167

Tableau 14 Sources des budgets des organisations 179

Tableau 15 Clientèles actuelles 181

Tableau 16 Mécanismes de promotion utilisés par les organismes étudiés 184

Tableau 17 Nombre minimal, maximal et moyen de clients des centres de veille concurrentielle pour les produits et services tarifés et gratuits 239

Tableau 18 Montant de l'aide financière accordée sur trois ans à chaque CVC par secteur industriel 240

Tableau 19 Les revenus réels et prévus réalisés par les CVC (1998) 241

Tableau 20 Perception des répondants du taux de pénétration de la pratique de veille par type d'organisation 244

Tableau 21 Analyse des titres professionnels des membres québécois de la Society for Competitive Intelligence Professionals (1997) 258

Tableau 22 Financement des initiatives 285

Liste des figures

Figure 1 Mécanismes de veille et d'information visant la PME québécoise 64

Figure 2 D'intelligence économique à information économique : évolution des tendances gouvernementales en France 150

Figure 3 Principaux acteurs dans la mise en oeuvre de dispositifs régionaux d'intelligence économique en France 160

Figure 4 Les acteurs clés oeuvrant au développement de la veille en Suède 298

Liste des vignettes

Vignette 1 La surveillance des marchés étrangers le Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information) 92

Vignette 2 La mission «Information économique des entreprises et nouvelles technologies d'information » 153

Vignette 3 Initiatives mises en place pour les PME 206

Vignette 4 Le Database Promotion Center, Japan (DPC) 207

Vignette 5 Les grands instituts nationaux d'information scientifique et technique 213

Vignette 6 Profession : veilleur? 257

Vignette 7 Enterprise Zone 277

Vignette 8 Export Market Information Centre (EMIC) 281

Vignette 9 Sales Lead Service et TradeUK 282

Vignette 10 BISNES 295

Vignette 11 Le département d'intelligence municipale de la ville de Stockholm 301

Vignette 12 Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) 304

Liste des acronymes utilisés

ACFCI	Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie
ADBS	Association des professionnels de l'information et de la documentation
ADIT	Agence pour la diffusion de l'information technologique
AFNOR	Association française de normalisation
ANVAR	Agence nationale pour la valorisation de la recherche
APQC	American Productivity & Quality Center
ARIST	Agence régionale d'information scientifique et technologique
BAT	Bureau d'assistance technique
BfAI	Bundesstelle für Au□enhandelsinformation
BIC	Business Information Center
BL	Business Link
BMBF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
BRIST	Bureau régional d'information scientifique et technique
CCI	Chambres de commerce et d'industrie
CCSE	Comité pour la compétitivité et la sécurité économique

CEFRIO	Centre francophone de recherche en informatisation des organisations
CeVeC	Centre de veille de la construction
CEVEIL	Centre d'expertise et de vieille inforoutes et langues
CEVETT	Centre de veille des équipements de transport terrestre
CFCE	Centre français du commerce extérieur
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CNRS	Centre national de recherche scientifique
CRCI	Chambres régionales de commerce et d'industrie
CRDI	Centres régionaux de documentation internationale
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
CRITT	Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie
CVC	Centre de veille concurrentielle
CVML	Centre de veille sur les métaux légers
CVTC	Club de veille technologique et concurrentielle
DARPMI	Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie
DG	Direction générale
DIIT	Direction Information industrielle et technologique
DPC	Database Promotion Center
DPE	Direction de la promotion à l'exportation
DREE	Direction des relations économiques extérieures
DTI	Department of Trade and Industry
EEA	Economic Espionage Act
EIC	Euro Info Centre
EICC	EIC de Correspondance
EMIC	Export Market Information Centre
EMIRS	Export Market Information Research Service
ÉPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
ESTO	European Science and Technology Observatory (Observatoire européen de la science et de la technologie)
FCO	Foreign and Commonwealth Office

FIZ	Fachinformationszentrum
FoSO	Forum för Samverkande Omvärldsbevakning
FPS4	Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurentielles
GILS	Government Information Locator Service
GIN	Global Information Network
ICIST	Institut canadien d'information scientifique et technique
IDE	Institute of Developing Economies
IE	Intelligence économique
IIE	Industrie de l'information électronique
IMAC	Informationsmärkete & Management Consulting
INIST	Institut de l'information scientifique et technique
INPI	Institut national de la propriété intellectuelle
IPTS	Institut de prospective technologique de Séville
ISBIC	International Subcontracting Business Information Center
ISI	Information Society Initiative
IST	Information scientifique et technique
JETRO	Japan External Trade Organization
JICST	Japan Information Center of Science and Technology
JOIS	JICST On-line Information Systems
JSBC	Japan Small Business Corporation
JST	Japan Science and Technology Corporation
MEP	Manufacturing Extension Partnership
MICST	Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec
MITI	Ministry of International Trade and Industry
NII	National Information Infrastructure
NIST	National Institute of Standards and Technology
NLM	National Library of Medicine
NSF	National Science Foundation
NSPA	National Subcontractor Promotion Association
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

NTIS	National Technical Information Service
NUTEK	Swedish National Board for Industrial and Technological Development
OBTIQ	Observatoire des technologies de l'information du Québec
OST	Office of Science and Technology
PAGSI	Programme d'action gouvernemental «Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information »
PARI	Programme d'aide à la recherche industrielle
PEE	Postes d'expansion économique
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PSPA	Prefectural Subcontractor Promotion Associations
PTF	Projektträger Fachinformation
RDT	Réseau de diffusion technologique
RENATI, RENATEC, RENATOUR	Réseau national des assistants techniques à l'industrie, au commerce et au tourisme
RISP	Réseau d'information stratégique de la plasturgie
RU	Royaume-Uni
RVSB	Réseau de veille stratégique bioalimentaire
SAF	Svenska Arbetsgivareföreningen
SBA	Small Business Administration
SCIP	Society for Competitive Intelligence Professionals
SGDN	Secrétariat général de la Défense Nationale
SME	Small and Medium Enterprise
SMERIC	Small and medium enterprise regional information centers
SOCLE	Système d'observation consulaire locale économique
TEC	Training and Enterprise Councils
UE	Union européenne
Vigicom	Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques
WAITRO	Association mondiale des organismes de recherche technologique et industrielle

Introduction

1. CONTEXTE

Avec la compétitivité accrue des marchés, leur mondialisation, l'explosion informationnelle, bref, avec tous ces facteurs qui indiquent le passage d'une société industrielle à une société informationnelle, l'information est devenue une ressource. Les décideurs, qu'ils soient dans les entreprises publiques ou privées, PME ou très grandes entreprises, réalisent de plus en plus qu'ils doivent gérer et utiliser l'information pour une meilleure compétitivité et pour favoriser l'innovation dans leur organisation. En effet, les environnements multiples et en perpétuelle mouvance dans lesquels évoluent les organisations exigent qu'elles colligent de l'information sur ces environnements pour prévoir et agir[1].

Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive. Ainsi, lors d'une rencontre en février 1995, les pays du G7 auraient décidé de se doter de trois outils pour permettre leur développement et leur compétitivité : la formation, la recherche et développement et la veille[2]. En 1994, le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec reconnaît la veille stratégique comme pierre angulaire du développement de l'économie québécoise tant par son Fonds de partenariat sectoriel volet 4, qui crée des centres de veille concurrentielle, que par la description de ses activités (Québec, MICST, s.d.). La même année en France, le *Rapport*

du groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises»[3] signalait l'intention du gouvernement de faire de la veille une priorité gouvernementale[4].

Bien que de nombreux écrits conceptuels ou anecdotiques existent sur la veille[5], la recherche sur le sujet est émergente et représente un champ fertile. Une recension des écrits indique que les recherches ayant examiné les pratiques de veille portent sur (1) les comportements informationnels des décideurs lorsqu'ils surveillent leur environnement[6]; (2) les typologies de pratiques de veille[7]; (3) le processus de veille[8] ; (4) les facteurs critiques de succès et d'échec de la veille[9]; (5) la place de la veille dans la structure organisationnelle, la gestion de cette unité et le personnel requis[10] et (6) l'impact de la veille sur l'organisation[11]. Au Québec et au Canada, les seules études recensées liées spécifiquement à la veille portent sur l'utilisation de l'information par les dirigeants de grandes entreprises en télécommunications[12], la pratique de veille dans les PME[13] et de manière plus générale sur la pratique de gestion d'information dans les organisations[14].

Peu d'études ont examiné les systèmes d'intelligence économique existants ou l'ingénierie stratégique de l'information mise en place pour en assurer le développement dans les différents pays. L'étude réalisée par le Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises (1994) du gouvernement français présente une analyse comparative des systèmes d'intelligence économique de la France, des États-Unis, de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne, de la Suède et du Japon. Calof et Miller, dans un projet commandité par la Society for Competitive Intelligence Professionals (SCIP), ont mené une enquête par questionnaire administré via Internet sur le site Web de la SCIP[15] pour connaître les pratiques de veille dans les entreprises partout dans le monde. Finalement, la Lund University Department of Business Administration, School of Economics and Management, a également réalisé une enquête par questionnaire sur Internet via le site Web de la SCIP pour identifier les chercheurs ou les enseignants universitaires dans le domaine de la veille.

Aucune étude n'a été menée sur le système d'intelligence économique au Québec ni n'a comparé ce système à ceux d'autres pays industrialisés. C'est pourquoi cette étude a été réalisée afin d'identifier et de comparer les politiques, programmes ou activités de veille mises en place ou supportées par des gouvernements nationaux pour favoriser la pratique de veille dans les PME et les comparer à ceux développés par le gouvernement du Québec.

Ce livre présente les résultats de cette recherche. Il expose d'abord le contexte de l'étude, situe la veille dans un contexte de gestion stratégique d'information et décrit la méthodologie utilisée. Une première partie présente la synthèse des approches identifiées à partir des cas étudiés, ainsi qu'une synthèse des mécanismes mis en place pour articuler cette approche. Elle compare ensuite l'approche du Québec par rapport à celles adoptées dans les pays étudiés. Une deuxième partie contient une description détaillée des cas étudiés, où le lecteur trouvera les éléments spécifiques de chaque approche et de chaque cas. Une conclusion comportant des recommandations sur le développement d'une ingénierie stratégique de l'information complète cette étude.

2. OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Cette étude vise à identifier et à comparer les initiatives de veille (pratiques, outils et impacts) mises en place ou supportées par des gouvernements nationaux pour favoriser la pratique de veille dans les entreprises, en particulier les PME, par rapport à celles développées ou supportées par le gouvernement du Québec, en particulier le Fonds de partenariat Volet 4, Veilles concurrentielles, du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec. Elle a pour sous-objectifs de décrire les initiatives du gouvernement du Québec ainsi que d'autres pays d'intérêt; d'en dégager les forces et les faiblesses, les critères de succès et d'échec ainsi que les tendances pour comparer l'approche québécoise avec celles des pays étudiés afin de proposer des pistes d'action pour le futur. Les gouvernements/pays choisis pour comparaison sont l'Allemagne, les États-Unis, la France, le Japon, le Royaume-Uni, la Suède et l'Union européenne.

3. VEILLE : COMPOSANTE D'UNE STRATÉGIE DE GESTION D'INFORMATION

Le mot «veille»[16] est souvent utilisé de façon abusive pour désigner toute forme de collecte et de gestion d'information. Ainsi plusieurs prétendent faire de la veille[17] parce qu'ils font de la recherche en ligne ou sur Internet, alors qu'ils offrent en fait des services classiques d'information ou de courtage d'information. L'Association française de normalisation (AFNOR), dans sa définition de la veille, en indique clairement le caractère itératif et prospectif : «activité continue et en grande

partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions»[18]. Ceci montre bien la portée, mais aussi les limites de la veille.

La veille est une des composantes d'une stratégie de gestion d'information d'une organisation[19]. Elle ne peut être pleinement efficace que si elle s'inscrit dans une perspective stratégique de gestion d'information organisationnelle[20], qualifiée d'écologie informationnelle[21]. L'organisation doit mettre en place les mécanismes nécessaires pour maximiser la disponibilité de l'information et favoriser son utilisation[22] afin de devenir une organisation intelligente et apprenante[23].

En France, on parle d'intelligence économique. L'intelligence économique 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. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût »[24]. Cette définition est similaire à celle de gestion des ressources d'information de Marchand et Horton (1986), Taylor (1986) ou Burk et Horton (1988) pour qui le but de la gestion des ressources d'information est de « fournir la bonne information à la bonne personne au bon moment ».

Mais pourquoi un gouvernement devrait-il s'intéresser à la veille et à la gestion stratégique d'information, si c'est en soi une pratique organisationnelle ? La gestion stratégique d'information est maintenant vue comme cruciale pour toute organisation. Certains vont même jusqu'à dire que les organisations qui survivront au XXIe siècle seront celles qui sauront maîtriser l'information et gérer leurs connaissances[25]. Dans ce contexte, il est clair que les gouvernements doivent inclure la maîtrise de la gestion d'information dans la capacité globale des entreprises et même d'une société à l'aube du XXIe siècle. De nombreux gouvernements ont donc développé diverses initiatives dans ce sens, les plus visibles tournant autour des infrastructures informationnelles (ex.: National Information Infrastructure aux États-Unis).

Dans son rapport, le Groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises » du Commissariat général du plan de France (1994, p. 27) définit l'expression « système d'intelligence économique » comme «l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux d'organisation: celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population ». Cette définition s'inscrit dans le concept d'intelligence sociale *(social intelligence)* défi-

nie comme la «capacité d'une société ou d'une institution à identifier des problèmes, colliger l'information pertinente sur ces problèmes, et diffuser, traiter, évaluer et ultimement agir sur cette information. Le concept d'intelligence sociale décrit la capacité d'un pays à utiliser l'information pour poursuivre des stratégies nationales»[26]. L'intelligence sociale est aussi définie comme *«the organized ability of a country, or any of its components, to adapt to the rapidly changing world by combining the acquisition, evaluation, and use of information with planned operations and activities»*[27]. Dans une perspective d'intelligence sociale, l'ensemble des sous-systèmes agissent en interaction plus ou moins étroite. On peut donc évaluer une intelligence sociale en parlant de degré d'intégration, de systématisation et de concordance des sous-systèmes et objectifs.

C'est dans cette perspective de gestion stratégique d'information au niveau organisationnel et d'intelligence sociale au niveau de la société dans son ensemble que s'articuleront les recommandations de l'étude.

4. MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique choisie pour réaliser cette étude est la méthode de cas basée sur une approche qualitative[28]. Cette méthodologie est appropriée pour étudier un concept émergent et mal défini comme l'est le concept de veille. Bergeron (1995b; 1997) et Bergeron et Deschatelets (1996) décrivent la méthode de cas qualitative, et son utilisation dans un contexte similaire. Le lecteur s'y référera pour plus de détails sur l'approche en général.

4.1. Choix des cas

Le choix des cas et des initiatives à étudier dans chaque cas s'est fait après une recherche intensive dans la littérature et la consultation d'experts internationaux. En particulier, des recherches exhaustives dans des bases de données en ligne et sur cédérom ont été effectuées en août 1997 et en janvier 1998, avec mise à jour régulière (voir Annexe 1 pour un exemple des termes retenus pour les stratégies de recherche en ligne). Des recherches ont été effectuées régulièrement sur le Web et des listes de discussion pertinentes ont été surveillées. Le projet a fait l'objet d'une présentation à une réunion des directeurs de centres de veille concurrentielle le 4 décembre 1997 pour les informer du projet

et solliciter leur concours dans l'identification d'initiatives qui pourraient intéresser le projet. Le projet a également fait l'objet de discussion avec divers experts du Québec, du Canada, des États-Unis, de la France, du Royaume-Uni, de la Suède, du Danemark et de l'Allemagne. Les ambassades, consulats ou représentants au Canada de quelques pays visés ont été sollicités, mais sans résultat.

Cette étude ne s'intéressait ni aux initiatives gouvernementales touchant la sécurité nationale (incluant la cyberguerre[29]) ni aux activités de lobbying gouvernemental en faveur des entreprises sur la scène internationale (ex.: Advocacy Center aux États-Unis) s'inscrivant dans une pratique de «guerre de l'information» au niveau supra-national[30].

Le choix final s'est porté sur les pays suivants : l'Allemagne, les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, le Japon, la Suède et l'Union européenne parce qu'ils présentaient des initiatives potentiellement intéressantes à étudier et/ou étaient cités dans la littérature comme étant les plus avancés en terme de veille. Par ailleurs, bien que le gouvernement canadien n'ait pas été retenu officiellement comme cas à l'étude, il a fait l'objet d'une étude préliminaire[31], ainsi que d'une entrevue pour le projet pilote de veille en PME qui se déroule au Québec sous l'égide du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherche du Canada.

Une liste d'initiatives potentielles à étudier dans chaque pays concerné a été dressée. Une initiative est une politique, un programme ou une activité mis en place par un gouvernement pour favoriser la pratique de veille au sein de la société. L'approche « boule de neige »[32] a été utilisée pour arriver à identifier les initiatives d'intérêt et les intervenants spécifiques à interviewer.

De cet ensemble, des analyses préliminaires documentaires ont été réalisées sur un certain nombre d'initiatives en regard de leur intérêt à partir d'une grille d'analyse.

Le choix final des initiatives s'est fait sur la base de leur richesse en regard des objectifs visés de l'étude. Le choix des initiatives ne visait pas l'exhaustivité, c'est-à-dire la recension et la présentation de toutes les initiatives mises en place par les gouvernements, mais bien l'illustration de l'étendue des différentes approches prises. Ce choix a aussi été influencé par la disponibilité d'information écrite, en anglais ou en français, ainsi que par la possibilité d'interviewer les responsables des initiatives étudiées. Il fallait pouvoir disposer de sources primaires d'information, c'est-à-dire (a) de documents émis par les gouverne-

ments étudiés et (b) d'au moins un répondant de l'organisme avec qui pouvoir réaliser une entrevue ou à qui envoyer un questionnaire écrit. Toutes les initiatives étudiées ne traitent pas que de «veille», mais aussi, et souvent, d'information et de transfert technologique. Il s'est avéré que peu de politiques ou programmes gouvernementaux portaient spécifiquement sur la veille, l'intelligence économique ou la prospective. Il a fallu élargir les critères de sélection pour inclure des initiatives s'adressant aux entreprises, en particulier les PME, ayant une forte composante « information » (par exemple les Business Links au Royaume-Uni et la Fondation Steinbeis en Allemagne). L'état de la question et les entrevues avec des répondants d'autres pays ainsi que des experts ont servi de base pour valider ce choix.

4.2. Méthodes de collecte de données

Trois types d'instruments de collecte de données ont été utilisés (1) grille d'analyse de documents ; (2) grille d'entrevue semi-structurée ; (3) questionnaire écrit utilisé pour le cas du Japon et pour un répondant allemand. Le cas du Japon a posé de nombreux défis et problèmes pour la collecte de données (voir la description du cas du Japon pour plus de détails). La grille d'analyse des documents a été pré-testée sur un échantillon de documents.

La grille d'analyse des documents a servi à analyser les publications officielles sur les initiatives. Quatre grilles d'entrevue semi-structurée ont été préparées : (1) pour les entrevues en personne et les entrevues téléphoniques des responsables des initiatives ; (2) pour une entrevue téléphonique avec un spécialiste de l'intelligence sociale; (3) pour l'entrevue de groupe avec les membres du groupe de prospective du MICST; et (4) pour l'entrevue de groupe avec des représentants des centres de veille concurrentielle. Un questionnaire (en anglais, dérivé de la grille d'entrevue) a été utilisé dans le cas de répondants qui, pour différentes raisons, mais généralement d'ordre linguistique, préféraient répondre par écrit aux questions.

La majorité des répondants ont été interviewés par téléphone (n = 31), alors que quatre l'ont été en personne sur leur lieu de travail. Dans ce dernier cas, deux répondants ont demandé à être interviewés en même temps. La durée des entrevues variait de 30 minutes à plus de deux heures, mais la majorité durait environ une heure. La collecte de données s'est faite de janvier à novembre 1998. Les entrevues se sont déroulées d'avril à octobre 1998. Un questionnaire a été reçu en octobre 1998.

La chercheure a dirigé toutes les entrevues, avec le même assistant de recherche qui prenait les notes, pour assurer une stabilité dans la conduite des entrevues. Toutes les entrevues en personne ou téléphoniques[33] ont été enregistrées avec le consentement des répondants en plus de faire l'objet de prise de notes par un assistant de recherche. Les entrevues de groupe ont fait l'objet de prise de notes par au moins deux assistants de recherche, permettant de comparer et de compléter les notes.

Au total, 55 répondants ont participé à l'étude (voir Annexe 2) :

- 35 répondants ont été interviewés ;
- 2 ont répondu par questionnaire ;
- 18 ont participé à des entrevues de groupe.

4.3. Conditions des entrevues

Chaque type de collecte de données a entraîné des conditions d'entrevue différentes. Pour les entrevues téléphoniques, un protocole de sollicitation d'entrevue (en français et en anglais) a été préparé. Pour chaque initiative hors Québec, il a fallu d'abord identifier les personnes qui pouvaient agir à titre de répondantes. Ensuite, une lettre expliquant l'objectif de l'étude et sollicitant leur participation au projet leur était envoyée (généralement par fax et parfois par courriel). Quelques jours après, elles étaient contactées par téléphone ou courriel pour connaître leur réponse et prendre rendez-vous pour une entrevue téléphonique. Des précisions supplémentaires sur l'étude étaient alors données. Certains répondants ayant demandé plus de précisions écrites sur l'étude (en particulier pour s'assurer de leur compréhension du concept de «veille »), une description supplémentaire du projet leur a été remise. Un fax leur a été envoyé par la suite pour confirmer la date et l'heure De l'entrevue, ainsi qu'une copie des questions abordées. Toute cette étape a nécessité beaucoup de temps et d'effort.

De façon générale, les personnes sollicitées se sont montrées très coopératives et ont accepté avec intérêt de répondre aux questions. Dans certains cas, les premières personnes contactées n'étaient pas ou plus responsables de l'initiative sous étude et ont aiguillé la chercheure vers la personne appropriée. Dans d'autres cas, la mention d'une autre personne ou une initiative d'intérêt au cours d'une entrevue, a sucité un suivi dans une approche d'échantillon « boule de neige »[34]. Tel qu'indiqué dans le cas de la Suède, il a été impossible d'obtenir une

entrevue avec un représentant gouvernemental, alors que dans le cas du Japon, malgré plusieurs appels téléphoniques et l'envoi de fax et de questionnaires, seul un questionnaire nous est parvenu.

Les entrevues de groupes se sont tenues aux bureaux du MICST à Montréal. La responsable du programme des centres de veille concurrentielle du MICST a invité les participants aux deux entrevues de groupes. Le groupe de prospective comptait neuf répondants. Deux responsables du MICST étaient présents à titre d'observateurs, mais ne sont pas intervenus dans la discussion. Quant à l'entrevue de groupe des responsables des centres de veille, elle regroupait également neuf répondants. Il n'y avait pas d'observateur du MICST pour cette deuxième entrevue de groupe.

Quant aux entrevues en personne, elles se sont déroulées de façon différente. L'une d'elles s'est déroulée avec deux répondants, alors que les trois autres ont été individuelles.

4.4. Validité des données

Les mesures nécessaires pour assurer la validité et la fiabilité des données ont été prises: utilisation d'instruments pré-testés ; triangulation des données ; intervieweur comme instrument valide et fiable ; et création d'une base de données de cas[35].

4.5. Analyse des données

Toutes les données d'entrevues, entrevues de groupe et documents primaires utilisés pour rédiger les cas ont été analysés par la chercheure. Elle a développé à la fois déductivement et inductivement une grille d'analyse pour permettre la réduction et la comparaison des données. Le logiciel QSR NUD*IST a été utilisé pour faciliter la gestion et l'analyse des données.

4.6. Limites de l'étude

Cette étude comporte plusieurs limites. Parmi celles-ci, il faut retenir que les initiatives ont été étudiées du point de vue du gouvernement ou des organismes responsables des initiatives. Cette étude ne présente donc ni le point de vue des clients visés par les initiatives mises en place (ce n'était d'ailleurs pas l'objectif de l'étude) ni celui des observateurs extérieurs au gouvernement. Les données proviennent des

entrevues menées avec un responsable et de la documentation émise par l'organisme lui-même, ce qui limite la capacité de triangulation des données.

Une autre limite est d'ordre linguistique : l'étude incluait des pays où la langue nationale est autre que l'anglais ou le français. Les entrevues se sont déroulées dans une langue autre que celle du répondant et les documents étudiés étaient généralement des traductions, entraînant des possibilités de biais quant à la compréhension de la langue et/ou quant à l'accès à de la documentation plus riche.

Enfin, des limites spécifiques à certains cas (dont le Japon) sont exposés dans chaque cas s'il y a lieu.

NOTES

1. Choo, 1995; Villain, 1990.
2. Cartier, 1996.
3. Groupe Intelligence économique et stratégique des entreprises, 1994.
4. Veille, 1997.
5. Ex.: Fuld, 1995; Jakobiak, 1991.
6. Choo et Auster, 1993.
7. Ex.: Cartwright *et al.,* 1995; Gilad, 1996.
8. Ex.: Westney et Ghoshal, 1994; Ghoshal et Kim, 1986.
9. Ex.: Westney et Ghoshal, 1994; Weston, 1991.
10. Ex.: Ashton *et al.,* 1995; Walker, 1994.
11. Ex.: Cartwright *et al.,* 1995.
12. Auster et Choo, 1994.
13. Canadian Institute of Competitive Intelligence (1999) ; Julien *et al.,* 1995.
14. Bergeron, 1995b.
15. Cette approche pose de nombreux problèmes méthodologiques.
16. Il existe de nombreuses expressions pour recouvrir le concept de veille. Cette auteure utilise le mot « veille» comme générique pour couvrir la veille technologique, économique, stratégique, concurrentielle, etc., la surveillance de l'environnement, la surveillance des technologies, etc.
17. Il faut aussi noter que le concept de veille est loin d'être nouveau. Dans la littérature scientifique moderne, l'un des premiers à avoir étudié le phénomène est Aguilar en 1967, avec son étude sur la surveillance de l'environnement par les dirigeants (Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment,* New York : Macmillan.)
18. Association française de normalisation, 1998.
19. Marchand et Horton, 1986; Bergeron, 1995, 1996, 1997.

20. Bergeron, 1995a.

21. Choo, 1995; Davenport, 1997.

22. Taylor, 1986.

23. Choo, 1995, 1998.

24. AFNOR, 1998; Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises, 1994b, p. 16.

25. Choo, 1995, 1998; Davenport, 1997; Davenport et Prusak, 1998.

26. Notre traduction de Choo, 1995, p. 75, basé sur Dedijer et Jéquier, 1987. Voir aussi Cronin et Davenport (1993) sur l'intelligence sociale.

27. Ventura, 1988, cité dans Choo, 1995, p. 75.
28. Yin, 1994.

29. Un court portrait de la cyberguerre est présenté par Philippe Gauthier (avril 1999). «La guerre des puces ». *Québec Science, 37* (7), p. 30-35.

30. Pour en savoir plus sur la «guerre de l'information », voir Baumard, Philippe. (1998). « Avantages concurrentiels et gestion collective de la connaissance : avancées théoriques et implications pratiques 1988-1998 », dans Bergeron, Pierrette et Sylvie Tellier (dir.), *Actes du colloque sur la veille technologique et stratégique. Pour des organisations intelligentes : méthodes et outils de veille,* Montréal : École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal, p. 7-30.

31. Travail réalisé par Mylène Lauzon sur les politiques de veille du gouvernement canadien dans le cadre du cours « Institutions et documents officiels » à la maîtrise en bibliothéconomie et sciences de l'information, Université de Montréal, sous la direction de Mme Louise Gagnon-Arguin.

32. Patton, 1990.

33. Sauf une entrevue téléphonique, où la qualité de la transmission téléphonique était tellement mauvaise qu'il était impossible d'enregistrer la conversation.

34. Patton, 1990.

35. Yin, 1994; Miles et Huberman, 1994.

Partie 1

Synthèse des approches et comparaison avec le Québec

Chapitre
1

Synthèse des approches adoptées

Ce chapitre présente le portrait qui se dégage de la synthèse des cas étudiés, avec les points forts à retenir pour les décideurs. Rappelons que toutes les initiatives étudiées ne sont pas que de «veille», mais aussi, et souvent, d'information et de transfert technologique. Les cas étudiés sont l'Allemagne, les États-Unis, la France, le Japon, le Québec, le Royaume-Uni, la Suède et l'Union européenne. Les cas individuels sont décrits dans la partie *Description des cas.*

Après avoir présenté un résumé des approches gouvernementales, ce chapitre expose une synthèse des mécanismes de veille ou d'information mis en place par les gouvernements étudiés. Il trace ensuite les grandes lignes des forces et des faiblesses des initiatives et décrit les facteurs critiques de succès et les pistes d'action supplémentaires suggérées par les répondants à un gouvernement désireux de favoriser une pratique de veille auprès des PME. Enfin, cette synthèse présente les rôles que devrait jouer un gouvernement face à la veille, tels que perçus par les répondants.

1. SYNTHÈSE DES APPROCHES GOUVERNEMENTALES

1.1. L'Allemagne

Le gouvernement fédéral allemand considère ne pas avoir de mécanisme spécifique pour favoriser la veille dans les entreprises. Selon deux experts de la situation allemande consultés, le gouvernement ne

parle pas de veille ni d'intelligence économique. Cependant, sa politique du multimédia suggère que ce gouvernement présente une vision du rôle de l'information dans l'économie de la connaissance qui passe par des actions concrètes liées entre autres à l'information scientifique et technique (IST), à la recherche et développement (R&D), au transfert technologique et à la formation à la maîtrise de l'information. De plus, l'État agit à la fois comme intermédiaire et comme bailleur de fonds (de 33 % à 100 % du montant). Parmi les points forts de l'approche allemande, il faut souligner : (1) la promotion de l'IST, (2) la formation à l'utilisation de l'IST, (3) la promotion de la gestion stratégique de l'information (intégration des services d'information dans la stratégie de gestion) et (4) la formation à l'utilisation de l'information intégrée dans le cursus universitaire (donc *«information literacy»* ou maîtrise de l'information des futurs employés, entrepreneurs, etc.).

Sa politique d'IST, s'appuyant sur une stratégie en deux volets, contient des éléments essentiels pour favoriser une pratique de veille dans les entreprises. Ces deux volets complémentaires sont : (1) la promotion de l'utilisation de l'IST et (2) le développement de bases de données et d'une industrie de FIST électronique. Les résultats de cette étude suggèrent que le gouvernement fédéral allemand a une vision éclairée du rôle de FIST dans le développement social et économique national. Il a adopté une stratégie qui permet de développer l'offre et stimuler la demande de façon simultanée dans une perspective d'investissement à long terme.

Cette vision stratégique permet aux organismes soutenus de développer une masse critique d'expertise, de contenus et de clients. Ils devraient ainsi être en bonne position pour atteindre l'objectif à long terme d'autofinancement. Au fur et à mesure que les instituts atteignent un certain niveau de recouvrement de coûts, le gouvernement se retire et laisse agir les forces du marché. Le gouvernement semble également utiliser une approche modulaire, en reconnaissant que tous les instituts ne deviendront pas rentables en même temps. Il semble y avoir une certaine compréhension que l'information n'est pas une ressource comme les autres et que le marché de l'information ne se développe pas comme celui d'autres produits et services. En effet, l'information n'est pas toujours perçue comme une ressource et les gens ne sont pas prêts à payer pour en obtenir, surtout quand ils peuvent obtenir gratuitement certaines informations auprès de divers organismes publics ou associatifs.

Cette stratégie à long terme, intégrant les résultats des plans quinquennaux précédents, évalue les progrès accomplis et poursuit en corrigeant les problèmes. Le programme « Information comme matière

première de l'innovation » réserve une bonne part de son budget pour financer les instituts d'information scientifique et technique (voir la vignette 5). Le gouvernement allemand subventionne partiellement ces centres d'information spécialisée sur une longue période. L'objectif à long terme est d'arriver à les rendre financièrement autonomes. Outre la subvention directe de fonctionnement, ces institutions bénéficient, depuis 1990, des retombées des programmes de sensibilisation et de promotion de l'IST visant à en faire augmenter l'utilisation.

Il s'agit d'une vision intégrée qui inclut à la fois tous les milieux, soit le milieu de la recherche avec les universités, les bibliothèques scientifiques et de recherche, de même que les milieux industriel et gouvernemental. Cette vision comprend non seulement le lien entre l'information, l'innovation et le développement économique, mais aussi entre l'éducation à la maîtrise de l'information (et non pas uniquement la maîtrise des technologies d'information) des étudiants actuels et la qualité d'une main-d'œuvre compétente pour le XXIe siècle.

Le Modèle de transfert technologique du Land du Bade-Wurtemberg (Land le plus plus riche et le plus productif en terme d'innovation du pays), basé sur la Fondation Steinbeis, est un mécanisme pour favoriser le transfert de la connaissance. La Fondation Steinbeis est une fondation privée qui a été étudiée parce qu'elle était citée dans la littérature comme étant l'un des principaux mécanismes du dispositif d'intelligence économique allemand pour les PME. Elle a pour mission de soutenir le transfert de technologies et d'expertises dans les entreprises, en particulier les PME, par ses centres de transfert. Les centres de transfert Steinbeis ont pour mission d'établir un rapprochement entre les infrastructures de R&D et les PME, afin que les PME aient accès au savoir et au savoir-faire développés dans ces institutions. Les centres étant basés sur l'expertise d'une personne (principalement de professeurs d'université) à la fine pointe de son domaine, il devrait s'opérer un transfert de connaissances et de prospective dans les entreprises.

Le gouvernement allemand supporte aussi une initiative de surveillance de l'environnement économique visant en particulier les PME, en finançant le Bundesstelle für Auf□enhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information, voir la vignette 1), responsable de maximiser l'utilité de l'information économique produite par ses délégations étrangères, en la colligeant, en la complétant par d'autres sources, en l'analysant et en diffusant ces analyses par différents modes.

Enfin, le gouvernement allemand réalise des études prospectives technologiques basées sur la méthode Delphi dont les résultats sont

diffusés non seulement aux agences gouvernementales, mais aussi aux acteurs économiques et sociaux. Ceci leur permet de se positionner dans une perspective à long terme essentielle pour assurer le développement économique et social. Le développement de la biotechnologie dans le Land du Bade-Wurtemberg en est un exemple.

Cette stratégie allemande basée sur une «politique du multimédia » et en particulier sur une politique d'IST présente donc des éléments pertinents à étudier.

1.2. Les États-Unis

Le gouvernement américain n'a pas de politique pour favoriser la pratique de veille dans les entreprises[1]. Il a cependant mis en place un ensemble de politiques et de mesures d'information qui, tout en étant perfectibles, favorise efficacement et au moindre coût possible l'accès et la diffusion à l'information gouvernementale par les citoyens, incluant les citoyens corporatifs.

Le gouvernement américain lui-même a des pratiques de veille et de prospective. Il y a aussi eu un débat sur une réorientation possible visant à étendre le mandat du service de renseignement américain[2] au recueil d'information économique, mais jusqu'à présent il semble que ce projet soit resté lettre morte. Seuls des individus ont proposé une politique ou un centre gouvernemental de veille, tels que Robert Steele[3], avec sa National Information Strategy, et John Quinn[4], avec son National Economic Intelligence Center. Ces propositions ne semblent pas trouver d'écho au niveau gouvernemental.

La veille est nettement une pratique individuelle des organisations, surtout des très grandes entreprises. Il faut noter que les États-Unis sont l'un des pays dont la proportion de grandes et moyennes entreprises est la plus forte[5] au monde. Les diverses études montrent que ce sont ces entreprises qui sont les plus susceptibles d'avoir des fonctions d'information et des pratiques de veille établies. Les résultats d'un sondage mené récemment supportent cette affirmation. En effet, dans une enquête menée en octobre 1997 auprès de 101 très grandes entreprises américaines, dont 66 % avaient un revenu annuel de plus de 1 milliard de dollars américains et 28 %, plus de 10 milliards de dollars américains, The Futures Group trouvait que 60 % des répondantes avaient un système formel de veille *(business intelligence)* tel que perçu par le répondant dans l'entreprise[6]. Selon l'American Productivity & Quality Center (APQC)[7], environ 10 % de l'ensemble des grandes entreprises américaines avaient en 1997 une pratique formelle

de veille[8], ce qui était trois fois plus qu'en 1987[9]. Dans quelle mesure les PME américaines ont des pratiques de veille reste inconnu. Cependant, vu le taux d'implantation dans les grandes entreprises, il y a lieu de penser qu'il est encore plus faible dans les PME.

Les mesures visant les PME[10] examinées dans cette étude n'ont pas de composante de veille. Il s'agit d'aide à l'entreprise qui inclut nécessairement du transfert d'information (intrinsèque à toute activité d'aide à l'entreprise), soit le Manufacturing Extension Partnership (MEP) et les Business Information Centers (BIC). Cependant, ces initiatives ont fourni des informations intéressantes non pas tant au niveau de leur mission qu'au niveau de leur fonctionnement. Par exemple, il était prévu que le financement par le gouvernement d'un MEP Center se ferait sur trois ans, après quoi le centre serait financièrement autonome. Il s'est rapidement avéré qu'aucun centre ne pouvait s'autofinancer, ce qui a amené le gouvernement à revoir sa décision et à supporter en partie l'opération des centres. Enfin, le gouvernement américain, via différents ministères et agences, réalise des études de prospective technologique.

La force première et inégalée des États-Unis est sans contredit la vitalité de son industrie de l'information, en particulier de l'industrie de l'information électronique[11], sans parler des technologies d'information. Le gouvernement américain a joué un rôle primordial dans son développement[12]. Il continue d'agir comme catalyseur dans ce domaine en subventionnant la recherche fondamentale et appliquée dans tous les domaines liés à la gestion de l'information et en participant au développement de l'industrie de l'information électronique, tant au niveau du contenu que des «contenants», c'est-à-dire les technologies. Le gouvernement américain consent des efforts importants pour diffuser son information. De plus, comme le droit d'auteur ne s'applique pas à l'information gouvernementale (avec certaines exceptions telles que le NTIS qui détenait un quasi-copyright empêchant la réutilisation de l'information, sans verser de redevance, par le secteur privé), des entreprises privées peuvent reprendre l'information gouvernementale et la diffuser[13]. Pour assurer leur rentabilité, elles doivent ajouter une valeur supplémentaire à celle offerte par les bases de données diffusées par le gouvernement (ex.: meilleure interface de recherche, serveur contenant plusieurs bases de données sur des sujets similaires, analyse supplémentaire, etc.). Les autres forces retenues du cas américain sont :

- les mécanismes nombreux pour favoriser l'accès et la diffusion à l'information gouvernementale via divers canaux de diffusion, à différents coûts ;

- la forte impulsion donnée par le gouvernement américain pour permettre le développement d'un marché de l'information fort ;
- l'absence de droit d'auteur sur l'information gouvernementale ;
- des structures informationnelles et un marché de l'information parmi les plus développés au monde (bibliothèques, bases de données gouvernementales et privées, industrie de l'information, professionnels de l'information, associations professionnelles et industrielles en information, infrastructure technologique de l'information, etc. Au niveau gouvernemental, mentionnons la National Library of Medicine et ses bases de données faisant autorité dans le monde, la Library of Congress, le National and Technical Information Service (NTIS), les sites Web tels que Thomas, Government locator system, etc.) ;
- la reconnaissance de la valeur de l'information dans le mieux-être et la compétitivité de la nation, incluant les entreprises ;
- les subventions (ex.: National Science Foundation, [NSF]) ou contrats de recherche (Department of Defense, NASA, etc.) en gestion d'information permettant le développement de méthodologies et d'outils informationnels.

Enfin, une autre force est la recherche menée sur les politiques d'information du gouvernement américain depuis de nombreuses années, faisant en sorte que le contexte américain des politiques d'information est probablement celui qui est le mieux compris, évalué et documenté. Cette recherche a permis le développement de consensus autour de questions clés et permis aux décideurs, aux citoyens et aux entrepreneurs d'en comprendre les enjeux. Elle a favorisé le développement plus efficace des instruments législatifs pour rendre de plus en plus performants l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale, facilitant ainsi son utilisation et son exploitation par les organisations.

1.3. La France

La France est le pays étudié où la réflexion sur l'intelligence économique et la veille a été la plus formelle au niveau national et gouvernemental au cours des années 1990. Le point culminant a été la publication des travaux du groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises» (rapport Martre) qui a entraîné une série d'actions dont une très visible, la création du Comité sur la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) par le Premier ministre. L'attention politique au

niveau du gouvernement national a cependant fortement diminué avec le changement de gouvernement. L'intérêt politique porte maintenant sur « la société de l'information ».

Cependant, certains organismes publics importants ont des politiques ou des mandats d'intelligence économique, comme l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) avec sa politique d'intelligence économique et l'Agence pour la diffusion de l'information technique (ADIT), dont les buts, par décret, sont (1) de contribuer à mettre en œuvre une politique de veille technologique, (2) de réaliser des études de prospective sur l'évolution mondiale des sciences et des technologies ainsi que sur les industries qui leur sont liées et leurs impacts sociaux et économiques, (3) de constituer à destination des acteurs de l'économie française [14] des synthèses sur les principaux événements en cours (dans les domaines scientifiques, techniques, technico-industriels) susceptibles d'intéresser leur développement international ou leur innovation technologique[15].

La conception d'un modèle d'intelligence économique se retrouve au plan plus opérationnel, avec la mise en place en partenariat d'un dispositif régional d'intelligence économique, pour développer une «intelligence territoriale».

L'intelligence économique est définie comme étant «l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût»[16]. Selon le rapport Martre, l'intelligence économique inclut et déborde non seulement de la veille et la protection de l'information, mais aussi les stratégies d'influence d'un gouvernement, les cabinets de consultants, etc., et les opérations de désinformation. On le voit, cette conception de l'intelligence économique va nettement au-delà de la veille, puisqu'elle couvre en fait une stratégie de développement économique national basée sur des actions concertées et interactives. Elle couvre très large, peut-être même trop, ce qui semble d'ailleurs avoir favorisé la «chute» du CCSE et le recentrage sur l'information économique.

Il est ressorti au cours des entrevues que les expressions «veille» et «intelligence économique» sont utilisées de façon interchangeable. Il faut aussi souligner que plusieurs organismes jouent essentiellement un rôle de gestion d'information.

Les forces qui se dégagent du modèle français sont :

- la mobilisation fortement visible et hautement appuyée politiquement en faveur de la veille et de l'intelligence économique qui a permis de créer une impulsion et des engagements d'actions ;
- des champions crédibles issus de différents domaines (personnalités du monde politique, des affaires, militaire, universitaire, gouvernemental) et de différentes approches professionnelles et disciplinaires (telles que la bibliothéconomie et les sciences de l'information, la gestion [incluant le marketing], les sciences économiques, l'ingénierie) ;
- l'utilisation d'infrastructures déjà existantes et connues (ex. ACFCI, CCI, ARIST, ADIT, CFCE) pour implanter des actions de veille ; pérennité de ces infrastructures ;
- une très forte visibilité des programmes et des actions auprès des gens d'affaires et du grand public via les médias grand public ou d'affaires ;
- un réseau organisé pour diffuser l'information de nature scientifique, technologique, ou économique colligée par les ambassades et les Postes d'expansion économique (PEE) afin de mieux connaître les marchés et de mieux informer les acteurs économiques;
- une approche régionale et locale, multipartenaire, impliquant les représentants régionaux de l'État, les représentants régionaux (préfets), etc.;
- des actions orientées sur la sensibilisation des entrepreneurs à la veille ;
- une très importante implication financière de l'État (minimalement 50 %) par le biais des budgets aux programmes des ministères et organismes publics, de subventions aux entreprises, et aussi en tant que clients ;
- un investissement massif de l'État dans le développement d'une industrie de l'information (ex. Télésystème/Questel dans les années 1970, Minitel dans les années 1980, cédérom dans les bibliothèques universitaires début 1990)[17]; malgré les différents efforts du gouvernement français, la Mission Lefas suggère qu'il existe encore un problème d'accès et de diffusion à l'information gouvernementale et un besoin de mieux développer l'industrie de l'information électronique ;

- l'investissement dans des études prospectives technologiques ;
- le développement de la formation et de la recherche dans les universités et les laboratoires publics, tant au niveau des modèles organisationnels que des outils technologiques (bibliométriques, d'analyse linguistique, etc.) dans les domaines financés par l'État.

Une faiblesse potentielle qui se dégage de ce portrait est que le nombre élevé d'intervenants gouvernementaux oeuvrant de près ou de loin dans la mise en place des mécanismes d'information et de veille puisse entraîner (1) des luttes de pouvoir et un dédoublement des efforts dans certaines circonstances, plutôt que de la collaboration et du travail en réseau, et (2) la possibilité que le secteur privé accuse le gouvernement de concurrence déloyale en subventionnant des organismes ou en intervenant sur le marché.

À la lumière des quatre axes de développement de la pratique française recommandés dans le rapport Martre, les données indiquent que les actions entreprises par les différents acteurs français suivent cette direction.

Une première recommandation portait sur la diffusion (entre autres moyens de sensibiliser les chefs d'entreprise) de la pratique d'intelligence économique dans l'entreprise, en particulier les PME. Les résultats indiquent que les premiers efforts des acteurs clés de VIE ont été consacrés à la sensibilisation à la veille des entrepreneurs, en particulier des chefs de PME. Ces efforts de sensibilisation se sont faits au niveau régional, en impliquant de multiples acteurs. De plus, les médias «grand public »[18] et spécialisés ont relayé ce message.

Les deuxième et troisième recommandations portaient sur une meilleure diffusion de l'information gouvernementale et une meilleure circulation d'information entre le public et le privé ainsi que sur la création de bases de données répondant aux besoins des utilisateurs. Des efforts ont été consentis de ce côté, en particulier par l'ADIT, le CFCE et les ARIST. Avec le programme actuel du premier ministre, «Société de l'information » (cf. mission Lefas), il serait raisonnable de penser que ce sont probablement ces deux volets qui vont se développer le plus au cours des prochaines années.

Finalement, une quatrième recommandation concernait le développement de la formation à la fois générique, avec la sensibilisation à l'importance stratégique de l'information et à la maîtrise de l'information *(information literacy),* et spécifique (diplôme dans le secteur de l'IE). Le développement de formation spécifique s'est fait. Cependant, il faut

évaluer la qualité et la couverture de ces formations qui se multiplient dans tous types d'écoles et de domaines disciplinaires. Quant à la maîtrise de l'information, les données n'indiquent rien à ce propos. Le programme « Société de l'information » n'indique pas non plus clairement d'action concrète à ce sujet, mis à part la place des technologies d'information dans l'enseignement (ce qui équivaut au concept de *computer literacy,* ce qui est fort différent du concept *d'information literacy).* L'effort pour la maîtrise de l'information semble être davantage consenti auprès des entreprises que sur l'ensemble des citoyens français avec formation intégrée dans le curriculum scolaire courant.

Avec le désintérêt pour adopter une politique nationale d'intelligence économique, il n'y a plus de pouvoir politique gouvernemental central supportant l'effort, ni de vision se traduisant dans une politique intégrée qui assure entre autres une cohésion entre les divers programmes et activités développés. Des organismes nationaux, tels que l'ACFCI (et les CCI et les ARIST) ou l'ADIT, ont pris le relais, ce qui fait qu'en pratique il y a une très forte implication de l'État dans l'effort de développement de l'intelligence économique. La démarche française en intelligence économique s'avère donc utile à plus d'un titre comme modèle à examiner.

1.4. Le Japon

Le Japon est probablement le pays qui a le plus fasciné les observateurs dans le domaine de l'intelligence économique et de la veille. Sa puissance économique[19] et sa formidable croissance au cours des années 1980 (le «miracle économique japonais» de l'époque), alors que l'économie occidentale était en pleine récession, a d'ailleurs entraîné de nombreuses études des méthodes, pratiques et cultures organisationnelles japonaises pouvant être responsables de ce «miracle».

On a notamment observé le comportement informationnel organisationnel et individuel dans les entreprises et le gouvernement japonais. De nombreux écrits et conférences lui ont été dédiés, décrivant un pays où la veille est presque un trait culturel, où chaque citoyen, employé, dirigeant est un veilleur potentiel pour son gouvernement ou son employeur[20].

Au fil du temps, la pratique de veille serait devenue intrinsèque à la culture japonaise[21]. Le pays, tant le gouvernement que les grandes entreprises, consacrerait les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires pour développer une pratique efficace de gestion stratégique d'information, dont la veille fait partie. L'information serait

vraiment perçue comme une ressource essentielle dans laquelle il convient d'investir les sommes nécessaires. Selon Porter[22], le facteur déterminant de la capacité créative au Japon serait la disponibilité et l'abondance de l'information à jour dans les différents secteurs économiques, technologiques, scientifiques, etc. intéressant le pays. Il soutient même que ce fonds d'information économique serait inégalé même par les États-Unis. Enfin, il semble que la capacité des Japonais à développer ce que les Français appellent des « réseaux de connivence » ait aussi contribué à nourrir cette perception d'avancement du Japon dans le domaine. La pratique du *jinmyaku,* soit le développement d'un réseau de contacts personnels tant dans l'organisation qu'à l'extérieur (supérieurs, collègues, employés, banquiers, représentants gouvernementaux, clients, etc.), serait une caractéristique intrinsèque de la gestion japonaise. La qualité du réseau d'une personne serait même, selon Kishi et Russell (1995), l'aune à laquelle serait jugé son avancement dans la hiérarchie[23]. Bien que cette capacité soit une force de départ pour favoriser une pratique de veille, elle ne constitue pas, en elle-même, une pratique de veille.

Cependant, la plupart des écrits sont basés sur des anecdotes et sur des sources secondaires. Peu d'études sont basées sur des données empiriques. La lecture de nombreux articles, rapports, etc. portant sur la veille et/ou l'intelligence économique devient rapidement redondante. La plupart citent les mêmes exemples[24], à partir des mêmes auteurs, et servent les mêmes arguments pour expliquer pourquoi le Japon, que ce soit par le gouvernement (essentiellement le MITT, avec ses divisions comme le Japanese Patent Office, ses agences associées telles que le JETRO, ainsi que le Japan Information Center of Science and Technology [JICST]), par les grandes entreprises ou par les associations industrielles *(keiretsu),* se distingue. Mais peu de ces auteurs ont eu un accès direct aux documents sources écrits en japonais et aux personnes impliquées dans l'implantation des mécanismes, ou ont pu visiter ces organismes[25]. Enfin, aucun ne traite de la pratique de veille ou d'intelligence économique dans les PME japonaises.

Il n'y a aucun doute que le gouvernement japonais considère l'information essentielle à l'innovation et au développement économique, scientifique et technologique et qu'il supporte ou met en place des mécanismes pour en assurer la collecte, le traitement et la diffusion. Il est parmi l'un des rares gouvernements à avoir mis en place, et soutenu de façon continue depuis plus de trente ans, des études de prospective basées sur la méthode Delphi, ainsi que des mécanismes de surveillance des marchés étrangers et japonais par la collecte, le traitement et la diffusion d'information via le JETRO.

Le gouvernement japonais supporte le développement de l'industrie de l'information électronique japonaise, tant au niveau du développement des serveurs que des contenus. Il soutient un institut national d'information scientifique et technique, le JICST (voir la vignette 5), qui semble avoir des ressources pour réaliser pleinement son mandat. Il supporte divers centres et services qui produisent des bases de données et diffusent de l'information aux PME, avec une coordination centrale, mais avec des postes de diffusion et des relais locaux et régionaux. Il a développé un système d'accréditation de consultants, ainsi que de formation en information tant des intervenants gouvernementaux ou publics que des entrepreneurs eux-mêmes. Enfin il a plusieurs mécanismes en place pour favoriser le développement de réseau entre les PME et les chercheurs universitaires.

Les éléments d'intérêt sont: (1) une politique intégrée sur les PME ; (2) la surveillance systématique des marchés étrangers, mais aussi japonais, avec collecte, traitement et diffusion de l'information, via les postes JETRO; (3) la régionalisation des activités de diffusion d'information dont celles du JETRO, permettant la diffusion intégrée d'information internationale, nationale, régionale et locale; (4) l'accréditation des consultants ; (5) la formation offerte tant aux intervenants gouvernementaux qu'aux entrepreneurs ; (6) les études de prospective (réalisées selon un cycle et non pas «uniques»), qui ont une influence sur la société japonaise (gouvernement, entreprises, etc.); (7) le soutien au développement d'une industrie de l'information nationale; (8) un institut national d'information scientifique et technique ayant les moyens de réaliser son mandat et (9) l'investissement dans l'information considérée comme une ressource.

1.5. Le Québec

Le gouvernement du Québec n'a pas de politique de veille ou d'intelligence économique, ni d'énoncé de politique. Il n'a pas non plus de politique coordonnée d'information. Il a adopté un programme, le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4 (FPS4), Veilles concurrentielles, visant la mise sur pied de centres de veille concurrentielle (CVC) dans différents secteurs industriels, dans le cadre de la stratégie du développement des grappes industrielles. Le FPS4 a permis la mise sur pied de 14 CVC couvrant différents secteurs industriels. Au moment où ce programme était mis sur pied au Québec, et que le premier CVC (Accès-Domotique) ouvrait ses portes, le groupe de travail sur l'intelligence économique en France, présidé par Henri Martre, déposait son rapport. Ceci illustre bien l'avant-gardisme du MICST avec ce

programme. Il faut louer le travail accompli par les responsables du FPS4, ainsi que par les partenaires qui ont investi, certains plus que d'autres, en matière d'innovation, d'originalité et de dynamisme, dans les CVC. Le FPS4 a catalysé la création d'autres initiatives de veille et d'observatoires, en particulier au sein du gouvernement québécois et d'organismes publics.

Il y a un intérêt réel pour la veille du point de vue tactique au sein du gouvernement québécois. Il y a un fort consensus quant à la poursuite de « l'esprit » du programme FPS4, soit d'assurer la disponibilité d'une «veille générique » aux entreprises. Une divergence émerge lorsqu'il s'agit de déterminer le ou les mandataires d'une telle activité : les centres de veille, d'autres organismes, ou les ministères eux-mêmes, avec leurs agents sectoriels et régionaux ? Les forces et faiblesses perçues du programme ainsi que les facteurs pouvant favoriser l'implantation des CVC indiquent que si l'esprit du programme est valide, les moyens et les exigences demandent des ajustements.

La prospective est relativement absente à ce jour des pratiques gouvernementales. Dans son *Avis pour une politique québécoise de l'innovation*[26], le Conseil de la science et de la technologie du Québec souligne l'absence d'un mécanisme de prospective de type Foresight (voir le cas de la Grande-Bretagne) ou de cartes routières technologiques[27] du gouvernement canadien et en recommande l'adoption. Malheureusement, cet avis néglige l'apport essentiel de l'information scientifique et technologique (IST) dans la capacité d'innovation d'une société et ne porte aucune recommandation prioritaire sur le développement et/ou la consolidation de la gestion de FIST québécoise pour maximiser la R&D déjà réalisée ou en cours, pour renforcer les réseaux, etc.

La politique de l'autoroute de l'information n'a pas non plus permis de développer une approche intégrée des politiques et de la gestion d'information au Québec. La gestion de l'information gouvernementale, en particulier électronique, demeure fragmentée.

La veille est davantage une pratique émergente, mais qui devra à un certain point être légitimée par les décideurs, sinon elle ne réussira pas à s'implanter comme pratique courante. Mais en amont de la veille, il y a une nécessité absolue pour le gouvernement du Québec de revoir ses politiques d'information et d'assurer la diffusion efficace de l'information qu'il crée. Le gouvernement, dans le cadre de ses fonctions, collige, traite, analyse de l'information qu'il est souvent le seul à détenir, parce qu'il est le seul à avoir les moyens de le faire. Il devrait en assurer une mise à disposition facile, efficace, au meilleur coût possible, dans

le respect des lois. Au cours de cette étude, il est ressorti un manque d'appui politique et stratégique à la gestion stratégique d'information au Québec. Pour appuyer le développement d'une économie du savoir, le Québec a non seulement besoin d'une stratégie fiscale intégrée[28], mais aussi d'une politique d'information et des connaissances intégrée. Le chapitre 2 compare l'approche trouvée au Québec par rapport à celles développées par les autres gouvernements dans une approche de benchmarking.

1.6. Le Royaume-Uni

Le Royaume-Uni n'a pas de politique de veille, mais il a mis en place des outils pour favoriser l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale. Il a aussi un programme de prospective, Foresight, qui relève du Department of Trade and Industry (DTI). Le DTI est l'initiateur des mesures s'adressant aux entreprises qui s'inscrivent davantage dans l'aide à l'entreprise avec une forte composante informationnelle. Son modèle Business Link est intéressant non pas tant en regard du type de produits et services offerts - service d'information, qualifié de *basic business intelligence* par un répondant, et de conseils - que du type d'organismes mis en place, qui offre des similitudes avec les centres de veille concurrentielle. Il faut aussi noter qu'il existe des ressources informationnelles autres que celles supportées par le DTI visant la fourniture d'information aux entreprises (ex.: le British Library Business Information Service).

Les points forts qui se dégagent de l'étude du Royaume-Uni sont :

- l'appui politique aux initiatives ;
- la vision globale des rôles des initiatives qui s'inscrivent dans le White Paper on Competitiveness ;
- la volonté de coordination des différentes initiatives mises en place en particulier par le DTI, renforçant l'idée du guichet unique, tant physique qu'électronique, pour avoir accès à l'information ;
- la volonté non seulement d'identifier les tendances émergentes ayant un enjeu stratégique pour le mieux-être de la société britannique avec le programme de prospective, Foresight, mais aussi d'agir sur les résultats obtenus par ces études ;
- le soutien financier du gouvernement aux initiatives informationnelles quand celles-ci ne peuvent être supportées par le marché *(market failure),* en particulier quand ces initiatives s'adressent aux PME ;

- l'utilisation du réseau des ambassades pour diffuser systématiquement de l'information sur les marchés étrangers aux entreprises ;
- le développement d'un réseau coordonné (Business Link) partageant une bannière, des outils (site Web, intranet) et des services de base;
- une approche régionale, locale et multipartenaire ;
- la mise en place de programmes d'évaluation basée sur des études longitudinales ;
- le soutien à la pratique de la gestion de la connaissance annoncé dans le Livre blanc sur la compétitivité (décembre 1998).

L'approche adoptée dans le Livre blanc sur la compétitivité (décembre 1998), qui vise entre autres à favoriser la pratique de la gestion de la connaissance tant au sein des entreprises que du gouvernement, avec la création d'une Knowledge Management Unit au sein du DTI, est fort prometteuse. Cet engagement indique que le gouvernement en reconnaît l'importance pour la compétitivité de la société britannique. L'avenir dira si les promesses sont tenues. En effet, les déclarations que «l'information et la connaissance sont les éléments vitaux de l'organisation et doivent être gérées » sont relativement fréquentes. Cependant, l'engagement sérieux, à long terme, prenant appui sur les bonnes compétences et investissant les ressources nécessaires, est malheureusement encore rare, avec une bonne dose de pensée magique assortie de l'illusion qu'une technologie réglera tout le problème de la gestion d'information. Cependant, les résultats de cette étude portent à croire que le gouvernement britannique comprend que l'information et la connaissance sont des ressources (1) devant être gérées; (2) dont la nature spécifique demande un traitement approprié; (3) qui exigent un engagement sur une certaine période de temps avant d'avoir atteint le plein potentiel; (4) dont l'impact n'est immédiatement ni facilement visible ni mesurable, exigeant de nouveaux indicateurs valides de performance. Il reste à voir si le gouvernement saura développer les bons mécanismes d'implantation.

1.7. La Suède

La Suède n'a pas de politique d'intelligence économique, ni de système organisé de collecte et de diffusion de nature scientifique, technologique, ou économique au niveau des ambassades pour mieux connaître les marchés. Le gouvernement ne semble pas jouer de rôle

officiel particulier à cet égard. Il offre des services d'information ou y participe dans le cadre de programmes d'aide aux entreprises. Mais ceci n'est pas de la veille, et on ne le perçoit pas ainsi non plus. Il y a des intérêts individuels de la part de fonctionnaires (souvent de très haut niveau), ainsi que des ministères qui ont des pratiques de veille, mais pas de politique ou de programme nationaux.

La Suède est souvent citée en exemple dans la littérature[29] comme pays modèle en terme de veille. Cependant, les répondants suédois interviewés (qui sont parmi les personnes probablement les mieux informées de la situation en Suède), tout en reconnaissant la pratique avancée de veille dans quelques très grandes entreprises suédoises, croient surfaite la réputation de la Suède dans la littérature. La Suède est un pays dont les caractéristiques culturelles favorisent le maillage, l'échange et le partage d'information, ainsi que la recherche de consensus national. Ce sont ces caractéristiques qui, de l'avis d'un répondant, font que la Suède est perçue comme très avancée en veille. À son avis, le rapport Martre et d'autres observateurs confondent les concepts de « maillage » et de « veille » et présentent une fausse image de la veille en Suède. Ces traits culturels peuvent constituer des forces de départ pour favoriser des pratiques de veille, mais ne constituent pas de la veille.

Selon les répondants, la plupart des grandes entreprises seraient très bien sensibilisées à la veille. De très grandes entreprises suédoises ont des services de veille. Cependant il semble que ce nombre d'entreprises soit restreint[30]. Les PME[31] seraient de plus en plus sensibilisées à la veille, mais ne seraient pas très avancées dans leur pratique. Il y aurait peu de structures de veille dans ces entreprises ou d'infrastructures disponibles pour les supporter dans cette pratique.

Il y a des activités d'enseignement et de recherche sur la veille menées depuis les années 1970 en Suède[32]. En particulier, le professeur Stevan Dedijer, pionnier dans le domaine, a eu beaucoup d'influence avec ses travaux, tant en Suède qu'à l'étranger. Cette influence ne se fait pas sentir uniquement auprès de ses étudiants et de ses collègues chercheurs, mais aussi auprès des décideurs suédois, tant au sein du gouvernement, incluant la Défense, que dans l'entreprise privée. Il y a eu diffusion et, semble-t-il, appropriation du concept de veille et d'intelligence sociale *(business intelligence* et *social intelligence).* L'influence de Stevan Dedijer a été déterminante tant pour stimuler le développement de la veille que pour accentuer la perception de l'avancement de la veille en Suède.

De nombreuses personnes ont été formées dans le secteur ou ont à tout le moins été sensibilisées au concept. Il y a des réseaux de type *think tank* sur la veille (et non pas de veille), tels BISNES ou FoSO, qui regroupent des membres des milieux universitaire, des affaires, incluant des grandes et des petites entreprises, et gouvernemental, incluant la Défense. Les initiatives pour favoriser les pratiques de veille viennent davantage de gens de tous horizons intéressés par la question. Il s'agit donc d'une approche tirant profit des expertises et des connaissances de divers acteurs socioéconomiques, avec transfert via les réseaux formels et informels propres à chaque secteur. Il faut en particulier souligner le rôle de l'Association des employeurs suédois (SAF) dans la diffusion de la pratique de veille *(business intelligence).*

Les principales attentes vis-à-vis du gouvernement en termes de veille sont (1) de développer un système de collecte d'information auprès de ses antennes à l'étranger (ex.: ambassades, consulats), information qui sera validée et diffusée auprès des acteurs économiques du pays, et (2) de maximiser l'ensemble de la diffusion de l'information qu'il collige. Cette information sera utilisée par les personnes et les organismes dans leur pratique de veille. Finalement, il faut souligner l'intérêt et l'appui à la recherche et à la formation dans le domaine.

Il ressort qu'il y a en Suède une sensibilisation à la veille de la part de certains acteurs clés et une pratique formelle de la veille dans quelques très grandes entreprises (fonction de veille bien implantée et identifiée). Par ailleurs, des chercheurs et des professionnels gravitant autour de la veille sont actifs et rendent leurs activités visibles internationalement, ce qui peut donner l'impression qu'il y a plus d'activités dans ce secteur qu'il n'y en a en réalité. Il ne fait cependant aucun doute qu'il y a des initiatives de veille fort intéressantes en Suède, et que les réseaux développés incluant des acteurs de tous les milieux (privé, universitaire, gouvernemental, associatif) constituent une force majeure.

1.8. L'Union européenne

L'Union européenne n'a pas de politique d'intelligence économique ou de veille comme telle, mais des programmes soutenant des activités de prospective et de veille découlant de politiques plus larges. Par son *Livre vert sur l'innovation* et son *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe,* l'Union européenne reconnaît l'importance de la réalisation d'études prospectives et d'activités de veille technologique, tant chez les États membres que pour sa propre gestion. Elle reconnaît aussi

l'importance de l'anticipation dans les organisations et la nécessité pour les gouvernements de maximiser l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale utile aux entreprises, en particulier aux PME. Les forces de l'Union européenne à retenir sont :

- l'Institut de prospective technologique de Séville (IPTS), qui prend appui sur un réseau de quatorze centres nationaux d'information scientifique et technologique (Observatoire européen de la science et de la technologie [ESTO]) pour réaliser des études de prospective et de veille technologique ;
- l'approche locale et multipartenaire du réseau des Euro Info Centres (EIC) ;
- le fort appui politique de la Commission tant au réseau des EIC que de l'IPTS ;
- le lien avec les politiques d'entreprises et d'innovation de l'Union européenne ;
- le soutien financier total ou partiel à ces mécanismes d'information;
- le rôle de coordination, de soutien et de développement du Bureau d'aide technique (BAT) du réseau des EIC;
- le partage d'un réseau électronique commun supporté par le BAT pour les EIC;
- le mécanisme d'évaluation par les pairs des résultats des études de prospective et de veille technologique menées pour l'IPTS.

Maintenant que la présentation des cas est faite, la prochaine section présente une synthèse des mécanismes étudiés.

2. SYNTHÈSE DES INITIATIVES DE VEILLE

La synthèse présentée ici est réalisée à partir de l'étude en profondeur de mécanismes mis en place par les gouvernements de l'Allemagne, des États-Unis, de la France, du Japon, du Royaume-Uni, de la Suède et de l'Union européenne pour favoriser la pratique de veille ou donner accès à l'information dont ont besoin les PME. Il faut noter que peu de ces mécanismes portaient spécifiquement sur la veille. En fait, seuls les gouvernements de l'Union européenne et de la France utilisent spécifiquement les expressions « veille» et «intelligence économique». En Suède se trouvent aussi des initiatives de veille (et les expressions

liées au concept sont utilisées), mais comme il a été dit, il ne s'agit pas d'initiatives mises en oeuvre par le gouvernement. Les autres gouvernements n'utilisent pas ces expressions dans leurs documents[33]. Il a fallu élargir les critères de sélection pour inclure des initiatives s'adressant aux entreprises, en particulier les PME, ayant une forte composante «information». En cela, la validation du choix s'est basée sur l'état de la question et les entrevues avec des répondants d'autres pays ainsi que sur les experts de divers pays consultés. Les initiatives retenues utilisent entre autres les expressions «veille», «intelligence économique », «information économique », «gestion d'information», «surveillance/monitoring», «gestion de la connaissance *(knowledge management)»,* «prospective *(foresight)»,* «information scientifique et technique», «information», «innovation et transfert technologique». Ceci indique bien la diversité des initiatives étudiées. Cette section présente une synthèse des principaux éléments étudiés dans les cas, en particulier les rôles, les mécanismes d'implantation, les produits et services offerts, le financement, la formation et la promotion. La description complète des initiatives se trouve dans la deuxième partie de ce volume, *Description des cas.*

2.1. Les rôles

Les rôles joués par les organismes responsables de la mise en place des mécanismes de veille et/ou d'information auprès des entreprises sont les suivants (les rôles les plus courants sont marqués d'un astérisque) :

Rôle	Définition
Animation et coordination*	Rôle d'animation et de coordination d'une politique, d'un programme, d'une action
Ressources informationnelles*	Repérer, créer, organiser et diffuser des produits ou services d'information de tout genre (scientifique, technologique, économique, etc.) incluant des bases de données (en ligne, Internet, cédérom)
Veille-prospective-référence-courtage d'information*	Réaliser des activités de veille, de prospective, de référence ou de courtage d'information pour les entreprises et/ou les organismes de tutelle
Intermédiation	Intermédiaire et réseau de proximité. Premier *(first-stop* ou *one-stop)* intervenant auprès des PME
Formation	Formation à la veille
Sensibilisation	Sensibilisation à la veille

Rôle	Définition
Diagnostic	Établir des diagnostics de développement d'un territoire, d'une société, etc., dans une perspective d'IE
Développement de marché	Développement d'un marché pour lequel la demande n'est pas encore établie, combler le *market gap* et se retirer lorsque la demande et l'offre sont équilibrées
Politique de veille	Développer une politique de veille, d'IE, ou participer au développement d'une telle politique
Secrétariat	Assurer le secrétariat d'un comité
Promotion	Rôle officiel de promotion du programme et des résultats
Lobbying	Rôle de lobbying
Transfert technologique	Résolution de problèmes de R&D et de problèmes technologiques

Le rôle d'animation et de coordination comprend non seulement la gestion administrative d'un programme, mais aussi le conseil, la mise en réseau des centres d'implantation (ex.: développement d'outils de base communs : logiciels, intranet, promotion, etc.) et la formation des responsables des réseaux, l'évaluation, etc.

2.2. Les mécanismes d'implantation

Les mécanismes d'implantation des initiatives utilisés sont :

- des réseaux d'appui (partenariats d'organismes nationaux, régionaux ou locaux pour implanter/réaliser les programmes et activités des gouvernements centraux) ;
- des produits et services d'information (ex.: bases de données, intranet, site Web, etc.) ;
- un dispositif régional d'intelligence économique (en France) ;
- des réseaux d'animation permettant l'échange entre plusieurs acteurs économiques (ex.: club de veille) ;
- des projets pilotes;
- des programmes de subvention pour implanter la veille en entreprise ;
- des centres de transfert technologique ;

- des panels d'experts, appuyés par une méthodologie de prospective (ex.: Delphi).

Les réseaux d'appui multipartenaire (programme gouvernemental national implanté à partir d'appel d'offres ou mécanisme semblable auquel répond une coalition d'organismes locaux, régionaux ou nationaux) sont courants. Par exemple, les programmes EIC, Business Link, MEP et BIC sont implantés de cette façon. Il n'est donc pas étonnant que le rôle le plus courant des organismes gouvernementaux responsables des programmes soit celui d'animation et de coordination, vu que le programme est administré et coordonné au niveau central, mais opérationnalisé au niveau local ou régional, par des organismes tiers.

2.3. Les produits et services offerts

La gamme des produits et services développés et offerts ayant trait à la veille et ou à l'information sont les suivants (les plus courants sont marqués d'un astérisque) :

- des bases de données électroniques* (ex.: d'experts, de produits, sur les concurrents, bibliographiques, etc. disponibles sur un serveur privé, sur un intranet ou sur le Web) ;
- des publications diverses* (documents imprimés : bulletins, revues, rapports, lettres d'information disponibles sur abonnement ou à la demande ; *output* de la veille générique pour ceux qui offrent ce service) ;
- un service de référence ou de courtage d'information*;
- le réseautage, les contacts et le jumelage entreprises-entreprises locales, régionales, nationales ou étrangères, entreprises-universités et centres de recherche*;
- un programme de formation* ;
- un service de veille spécifique ;
- des études prospectives ;
- le développement d'une méthodologie de veille adaptée aux entreprises ;
- le développement d'outils technologiques (ex.: logiciels) ;
- l'audit/évaluation pour faire un bilan de la situation de l'entreprise en terme de veille et/ou de gestion d'information et pour proposer un plan d'action;

- la participation au développement d'une norme en veille (en France seulement) ;
- la tenue d'ateliers et l'organisation et/ou la participation à des conférences;
- la vente de normes et de brevets (agent autorisé par les organismes concernés) ;
- des consultants en entreprise (services payés par le programme) ;
- une veille générique.

Il faut noter que les produits et services d'information incluent le cycle repérage, traitement (organisation, analyse, interprétation) et diffusion.

Certaines organisations offrant des services et produits de veille et d'information génériques observent que ces derniers sont peu en demande et peu rentables. Les PME ont tendance à vouloir obtenir gratuitement ce type d'information, qui ne correspond pas spécifiquement à leurs besoins. Comme l'information n'a pas une valeur d'utilisation immédiate, la perception d'utilité est faible. Les PME estiment qu'elles peuvent obtenir ce type d'information via des organismes gouvernementaux, chambres de commerce, etc. Ceci s'applique également aux sites Web. D'ailleurs l'ADIT observe qu'avec la disponibilité d'information de plus en plus grande sur Internet, la zone de gratuité des produits et services offerts sera étendue, avec l'obligation de développer des produits et services d'information à plus forte valeur ajoutée et ciblés aux besoins. Ainsi les PME ne sont pas prêtes à payer pour avoir accès à un site Web répertoriant d'autres sites Web (de type Export Intelligence au Royaume-Uni ou Strategis au Canada), bien qu'il y ait de la valeur ajoutée (repérage, organisation, indexation, et, le cas échéant et souhaité, validation). Les répondants soutiennent que les PME veulent des services ciblés, spécifiques, pour lesquels elles sont prêtes à payer.

Un répondant allemand, en faisant référence aux centres de veille concurrentielle du Québec (CVC), émettait l'opinion qu'en Allemagne un CVC offrant de la veille générique ne pourrait s'autofinancer pour les raisons suivantes : les PME étant très sensibles sur la question de leur avantage stratégique, elles seraient réticentes à faire affaire avec un centre de veille concurrentielle desservant ses compétiteurs. Elles ne confieraient pas leurs vrais enjeux stratégiques. L'information reçue par le centre de veille aurait alors peu de valeur stratégique. Dans ce contexte, la PME s'attendrait à recevoir gratuitement cette information.

Il faut noter qu'une observation[34] similaire a été faite par les centres de veille concurrentielle du Québec, qui ont eu à faire face à cet obstacle majeur.

Cette chercheure pense qu'écarter la «veille générique » et ne vouloir conserver que la vieille spécifique peut poser problème. Il n'y a aucun doute que d'un point de vue commercial, le client voudra payer pour de l'information dont il pense avoir besoin maintenant. Cependant, en négligeant la surveillance de l'environnement de façon systématique (ce que devrait faire en sorte la veille générique), l'entreprise minimise la probabilité de «découverte accidentelle d'information utile »[35]. Dans une perspective d'autofinancement total, l'idée de veille générique n'est sans doute pas viable, comme le suggère le répondant allemand. Cependant, si cette information de veille générique est vraiment de qualité (pertinente, validée, nouvelle, rare), alors elle a sa place, probablement dans le support offert par le gouvernement aux entreprises. Cette question sera traitée dans les recommandations.

2.4. Les clients

Cette étude s'intéressait aux mesures visant les PME. Il n'est donc pas surprenant que mis à part les programmes de prospective - qui visent les gouvernements, les grandes entreprises, les PME, les universités et les centres de recherche et les associations professionnelles - la clientèle principale visée par presque toutes les initiatives étudiées est la PME. Dans certains cas, des types de PME sont ciblés. Ainsi, Business Link (Royaume-Uni) vise en premier les PME ayant un potentiel de croissance et voulant le réaliser (changement de cap du gouvernement qui auparavant consacrait la majeure partie des ressources aux entreprises en démarrage *[start-up]).* Aux États-Unis, les Business Information Centers s'adressent en premier lieu aux entreprises en démarrage, alors que le Manufacturing Extension Partnership ne s'adresse qu'aux PME manufacturières.

Dans certains cas cependant, tels que l'ADIT, les clients se retrouvent aussi dans les grandes entreprises et les gouvernements.

Une question soulevée par un répondant est celle de décider quelle organisation pourra bénéficier des produits et services de veille d'un organisme financé par le gouvernement national pour augmenter la compétitivité du pays : les entreprises nationales seulement[36] ? et comment définir ce qu'est une entreprise nationale dans le contexte actuel ? S'agit-il de toutes les entreprises établies sur le territoire national ou de toute entreprise établie n'importe où dans le monde

faisant appel à ces produits et services ? Cette question pose le problème de l'utilisation de ressources gouvernementales (et des impôts des contribuables) pour aider des «concurrents», et devra d'ailleurs être considérée par tout gouvernement en tenant compte des impacts possibles de réserver l'accès aux entreprises nationales (définies comment?) uniquement, et de la capacité de ces entreprises à obtenir de l'information des gouvernements étrangers. Par exemple, un centre de veille concurrentielle bénéficiant de subventions gouvernementales peut-il recruter une clientèle étrangère ? Certains diraient que de toute façon, si l'information fournie était vraiment concurrentielle et stratégique, elle ne serait pas diffusée dans des produits accessibles à tous sur simple demande. D'autres soutiendraient, avec raison du point de vue de cette chercheure, que l'information a un potentiel stratégique qui se concrétise lorsqu'elle est transformée en connaissance productive et mène à l'action : en effet, la même information vue par deux dirigeants différents ne sera pas utilisée de la même façon, ni avec le même effet. Enfin, ce serait probablement une perte de temps de tenter de limiter l'accès aux entreprises et/ou citoyens résidant sur le territoire national, vu la solution très facile de contourner le problème qui consiste à engager un intermédiaire ou encore, à consulter les documents dans une bibliothèque.

2.5. Le financement

Les sources de financement des initiatives gouvernementales[37] étudiées sont de quatre ordres :

- budget ou subvention versé par un ministère ou autre organisme gouvernemental supranational, national, régional ou local ;
- impôt prélevé par un organisme auprès de ses membres (ex: les Chambres de commerce et d'industrie [CCI] en France) ;
- recouvrement de coûts engendrés par la prestation de services (via membership, à la pièce, etc.);
- contribution des partenaires;
- dons privés de grandes entreprises (pour les BIC, avec des dons d'équipements et logiciels informatiques des grandes entreprises du secteur des technologies d'information).

Le financement peut couvrir la totalité ou une partie des coûts, ou encore servir de fonds de démarrage sur une période de temps donnée avant que le programme ne s'autofinance complètement. À titre

d'exemple, l'examen de douze initiatives gouvernementales[38] (voir la liste à l'annexe 3) dont les produits et services sont destinés directement aux entreprises montre que dans le cas de la subvention partielle, le niveau varie entre 12,5 % et presque 60 %[39], avec un mode de 50 %. Le niveau de financement peut être déterminé en pourcentage ou selon une somme fixe. Par exemple, la subvention versée par la Direction générale XXIII (Union européenne) est fixée à 25 000 écus[40] quelle que soit la taille de l'EIC, représentant en moyenne 12,5 % du budget total (cependant les gouvernements et organismes publics nationaux et régionaux contribuent également au budget). Dans le cas de Business Link, il s'agit d'un pourcentage (60 %).

Les résultats indiquent que les gouvernements subventionnent en tout ou en partie les initiatives dont les produits et services s'adressent directement aux entreprises. Dans la majorité des cas (8 sur 12), il s'agit de subvention partielle (tableau 1). La partie non subventionnée par le gouvernement central vient soit de subventions d'autres états supranational, régional ou local (ex.: Union européenne, préfecture, «State » aux États-Unis) ou des partenaires (par exemple : chambre de commerce) ou des clients eux-mêmes. Par exemple, le Manufacturing Extension Partnership (États-Unis) est financé essentiellement par le gouvernement fédéral et le gouvernement de l'État et, dans une moindre mesure, par les clients. Les deux tiers des initiatives (8 sur 12) reçoivent une subvention pour une durée indéterminée. Les durées déterminées le sont généralement pour des projets pilotes, sauf le MEP dont le financement est renouvelé annuellement, mais avec la possibilité que cette situation change pour un financement indéterminé.

Tableau 1
Type et durée des subventions pour supporter des initiatives gouvernementales s'adressant directement aux PME (n = 12)

Type	Totale	Quasi-totale	Partielle	Total
Durée				
Indéterminée	2	1	5	8
Déterminée	1	0	3	4
TOTAL	3	1	8	12

Pour l'ensemble des initiatives gouvernementales étudiées[41], aucun programme ou organisme ne doit s'autofinancer totalement. Dans certains cas, c'est un objectif visé à long terme, quand toutes les conditions

seront en place. Par exemple, le gouvernement allemand cesse son support financier aux organismes lorsqu'ils atteignent un seuil de maturité des produits et services, de la base de clients et de revenus suffisants pour survivre sur le marché.

Dans d'autres cas, l'autofinancement était visé à court ou à moyen terme. Ainsi, il était prévu que les organismes créés par les programmes Business Link (Royaume-Uni) et Manufacturing Extension Partnership (MEP, États-Unis) deviendraient autonomes financièrement après une certaine période de temps, soit trois ans pour les centres Business Link et un maximum de six ans pour les centres MEP. Dans les deux cas, il a été constaté qu'il était impossible pour ces organismes d'atteindre cet objectif, si leur clientèle demeurait les PME et que le gouvernement devait combler «l'écart du marché » en poursuivant le financement des programmes. Le DTI verse une subvention couvrant 60 % des coûts d'un centre Business Link à partir de sa quatrième année d'existence et considère que le centre devrait atteindre un niveau d'autofinancement de 25 % à la fin de sa cinquième année. Le programme a maintenant une durée indéterminée (le manque de pérennité du programme s'étant révélé un handicap à son implantation). Quant au MEP, le budget avait été voté[42] au départ pour soutenir les centres sur une période de six ans. Depuis, le gouvernement a décidé de renouveler le support financier des centres, mais sans s'engager au-delà d'une année. Au moment de la collecte des données, une proposition était devant le Congrès pour que les centres MEP deviennent des infrastructures permanentes.

Il faut noter que plusieurs organisations étudiées ont comme clients les pouvoirs publics (c'est-à-dire des ministères, des agences gouvernementales, d'autres agences publiques ou parapubliques), ou encore que les PME clientes bénéficient de subventions ou de programmes ou produits subventionnés (ex.: abonnement à une revue de l'ADIT payé par un ministère pour un ensemble de PME dans le cadre d'un projet pilote), ce qui fait que l'État est un client direct ou indirect important. Dans certains cas, il fait vivre en bonne partie ces organismes.

Par exemple, en 1998, 60 % du budget de l'ADIT provient de la vente de ses produits et services et 40 % de subventions versées à parts égales par ses organismes de tutelle. Or, 40 % de la commande de l'ADIT est le fait des pouvoirs publics, ce qui équivaut à près du quart de son budget total (24 %). Donc en tout, 64 % des ressources financières de l'ADIT proviennent de l'État soit en subvention directe (40 %), soit en achat de produits ou de services (24 %). L'ADIT doit environ 36 % de son budget à la vente de produits et services au secteur privé. L'objectif d'autofinancement de l'ADIT se situe entre 30 % et 40 %.

Il faut aussi noter que pour les programmes s'implantant localement (ex.: Business Link, EIC, MEP), il existe une équipe au niveau du ministère (ou de l'agence gouvernementale) responsable de la coordination et de l'animation, incluant l'évaluation, la promotion, le développement et/ou la mise à disponibilité d'outils communs (ex.: logiciel de bases de données, etc.) pour le réseau, etc. Il y a donc un budget du ministère destiné à cette équipe, en plus du financement accordé au réseau lui-même.

Ces résultats indiquent que les États financent en tout ou en partie et sur une longue période, souvent indéterminée, les initiatives s'adressant aux PME. Cependant les formes que ces initiatives prennent sont fort variables, allant de l'accès à de l'information de base à des services d'information à plus forte valeur ajoutée. Elles ne constituent par ailleurs qu'un sous-ensemble des initiatives étudiées. Il faut consulter chaque cas pour obtenir la description complète de l'ensemble des initiatives.

2.6. La formation et la sensibilisation à la veille

La formation des entrepreneurs à la veille se fait essentiellement de trois façons : (1) par des exposés donnés lors de conférences, colloques, petits déjeuners, etc.; (2) par l'offre de cours de formation continue ou initiale ; ou (3) par d'autres moyens tels que la production d'un manuel sur la méthode de prospective. Certains organismes n'offrent pas de formation puisqu'ils considèrent que ce n'est pas dans leur mandat.

Cette étude observe que des efforts importants de sensibilisation sont consentis par les organismes publics français. D'une part, le rapport Martre a agi comme catalyseur pour mettre la veille sur «la place publique ». En effet, il est courant en France de lire des articles de grande qualité sur la veille dans les quotidiens nationaux et régionaux, ainsi que dans les revues s'adressant au monde des affaires, etc. D'autre part, les projets pilotes visant la mise en place de dispositifs régionaux d'intelligence économique se traduisent en bonne partie par des activités de sensibilisation et de formation à la veille. Des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont aussi impliquées avec des écoles supérieures de commerce dans l'enseignement de l'intelligence économique avec les formations de mastère en intelligence économique. Tel qu'exposé dans la synthèse sur la France (chapitre 5), l'une des recommandations du rapport Martre était le développement de la formation spécialisée. Il n'y a aucun doute que cette recommandation a été fortement suivie, avec l'explosion de programmes de toute sorte en « intelligence économique », en veille technologique, en gestion stratégique

d'information, etc., dispensés dans divers types d'institutions (allant des programmes soutenus par les CCI et les écoles de commerce [voir le chapitre 5], en passant par les universités, telles que l'Université d'Aix-Marseille, l'Université Pierre-Mendes-France, ou l'Université de Poitiers à l'École de guerre économique). Cependant, il faut évaluer la qualité et la couverture de ces formations qui se multiplient dans des écoles de tout genre et de différents domaines disciplinaires.

Il faut noter cependant que de la formation initiale en veille et/ou en gestion stratégique est dispensée dans la plupart des pays, soit dans les écoles de bibliothéconomie et des sciences de l'information ou de la gestion, mais que contrairement à la France où plusieurs programmes ont émergé à la suite d'une implication de l'État, dans les autres pays, ainsi qu'au Québec[43], les cours et/ou programmes sont le fruit d'initiatives privées (essentiellement des chercheurs dans le domaine).

2.7. La promotion

La promotion des programmes, services et produits se fait via des mécanismes formels et informels. Elle se fait aussi indirectement via une activité dont l'objectif premier n'est pas la promotion, par exemple, l'atelier de formation. Certains programmes, tels Business Link ou MEP, ont réalisé des campagnes nationales de publicité dans les médias.

Les mécanismes formels dont l'objectif premier est la promotion sont :

- les médias écrits et électroniques : publication de publicité, d'entrevues ou de reportages sur le programme, les produits ou les services ;
- le publipostage ;
- le bulletin promotionnel;
- la participation (avoir un kiosque) à des salons, foires, etc.;
- la démonstration de produits et services ;
- la présence d'un site Web sur Internet;
- la présence des produits en librairie ;
- les programmes régionaux d'intelligence économique, visant entre autres à sensibiliser les entrepreneurs à l'intelligence économique en France.

L'efficacité des moyens formels varie selon le type de produits et de services. Ainsi, plusieurs jugent le publipostage comme étant peu efficace.

Les mécanismes formels, mais dont l'objectif premier n'est pas la promotion, sont le séminaire de formation, qui devient une rampe de lancement pour des produits et services offerts par l'organisme offrant la formation et les publications elles-mêmes (ex.: rapport de recherche, etc.). Les mécanismes informels sont les rencontres avec des clients actuels ou potentiels, la participation à des conseils d'administration, le réseau personnel et la réputation personnelle.

Parmi les stratégies efficaces, certains jugent qu'avoir une *success story à* exhiber facilite l'effort de promotion. Certains répondants estiment que les mécanismes de promotion les plus efficaces passent par leur régionalisation, avec l'appui des pouvoirs politiques locaux. D'ailleurs les centres régionaux sont généralement responsables de la promotion de leur propre centre, tout en pouvant compter sur la promotion du programme ou du réseau lui-même par l'agence de coordination.

Enfin, certains disent ne faire aucune promotion (bien que tous aient minimalement un site Web, qui est en soit un mécanisme de promotion passif). Il se dégageait des entrevues que les efforts de promotion et de sensibilisation n'avaient pas nécessairement été une préoccupation majeure jusqu'à présent, les énergies étant concentrées sur le développement de l'offre. Cependant, vu que la demande n'est pas nécessairement à la hauteur attendue, le tir tend à être corrigé pour sensibiliser les entreprises à l'importance de l'information et/ou de la veille, à assurer une meilleure visibilité des produits et services offerts, et à augmenter la confiance dans ces produits et services développés, tout en obtenant une rétroaction afin de mieux les adapter aux besoins.

2.8. Les mesures d'évaluation

2.8.1. Les mesures de performance

Les résultats indiquent que la plupart des mesures d'évaluation développées sont des mesures de performance, avec (1) des mesures de l'étendue (nombre total de clients, nombre de clients récurrents, chiffre d'affaires, nombre de notices traitées dans la base de données, nombre de rapports produits, etc.), (2) des mesures de satisfaction des utilisateurs face aux services ou produits offerts (donc déjà clients) et (3) des

mesures de sensibilisation *(awareness)* de la population visée par rapport aux produits et services. Une autre mesure d'évaluation est le respect des clauses contractuelles.

Certains utilisent des mécanismes tirés de la gestion de la qualité totale. Ainsi Business Link exige de ses centres d'être accrédités ISO 9001 dans les trois premières années de leur existence. Il a aussi mis en place des mécanismes d'accréditation des centres (basés entre autres sur des mesures de performance et de respect des clauses contractuelles). Le MEP était à développer une procédure d'évaluation inspirée de la gestion de la qualité totale *(Malcolm Balbridge's Quality Review Criteria).*

Au niveau de la qualité du produit lui-même, l'IPTS utilise entre autres le système d'évaluation par les pairs pour évaluer la qualité des études réalisées.

Enfin bien qu'il ne s'agisse pas de mesure de veille, il faut rappeler que le MITT a un système de certification, basé sur la réussite d'un examen, des consultants habilités à intervenir auprès des PME dans le cadre de services de consultation publics, dont l'information (plus probablement les technologies d'information) fait partie.

2.8.2. Les mesures d'impact

Les mesures mises en place ont pour but ultime d'améliorer le mieuxêtre de la société en accroissant la richesse, la compétitivité et l'innovation des acteurs économiques. Le défi est d'évaluer la capacité réelle des mesures mises en place pour atteindre ces buts.

Plusieurs répondants ont souligné la difficulté d'évaluer l'impact de ces mesures, vu l'ensemble d'autres variables intervenant dans la capacité d'une entreprise à croître et à innover[44]. Certains ont évoqué la nécessité d'accepter la valeur intrinsèque de l'information à toute organisation. D'autres ont soutenu qu'au bout du compte, tenter d'évaluer l'impact de telle mesure était une perte de temps, vu qu'il était possible de faire dire n'importe quoi aux chiffres dans un contexte où il n'existe pas de mesures valides.

Le DTI a mis en place des mesures de coûts/bénéfices, basées sur des enquêtes longitudinales suivant les indicateurs de performance d'un échantillon d'entreprises clientes. Le DTI évalue aussi ses programmes en examinant la pertinence pour le gouvernement d'intervenir dans ce marché *(market failure).* Cependant, dans son Livre blanc

sur la compétitivité, le DTI constate la difficulté de mesurer la valeur et la performance d'une économie du savoir et travaille à développer des indicateurs valides. Peut-être que ces travaux pourront être utiles, dans l'effort de recherche consenti depuis de nombreuses années en sciences de l'information, pour évaluer l'impact de l'information et des services d'information sur une organisation.

2.9. Les impacts

Étant donné la quasi-absence de mesures appropriées, les impacts des mécanismes mis en place sont ceux perçus par les répondants[45] à partir de leur expérience et de leurs observations. Ils estiment que les mesures mises en place ont eu les impacts suivants en regard de la veille et/ou de l'information :

- une certaine sensibilisation à l'importance de la veille et à la gestion stratégique de l'information;
- une appropriation de la veille et/ou de l'intelligence économique par des acteurs locaux;
- le développement de programmes de formation initiale dans le domaine et la diplômation de spécialistes ;
- la création d'emplois en veille et en intelligence économique;
- le développement d'organismes et de réseaux spécialisés dans la pratique de la veille;
- l'influence sur des politiques, des programmes, des actions.

Après avoir exposé la synthèse des activités réalisées dans une perspective de veille, la section qui suit présente la perception des répondants face aux forces et aux faiblesses des initiatives, les obstacles et les facteurs facilitant leur implantation, les facteurs critiques de succès et les pistes additionnelles d'actions qu'ils proposent à un gouvernement désireux de favoriser la pratique de veille dans les PME. Ensuite, elle décrit la perception des répondants face à l'évolution de la veille dans leur pays, ainsi que les rôles qu'un gouvernement devrait jouer dans cette perspective. Il faut bien noter que pour ces questions sur l'évolution de la veille et les rôles du gouvernement, le terme veille (ou des équivalents anglais, tels que *business intelligence)* était utilisé, que l'initiative étudiée avec le répondant ait été ou non de la veille.

3. FORCES, FAIBLESSES, OBSTACLES, FACILITATEURS ET FACTEURS DE SUCCÈS

L'entrevue demandait aux répondants[46] quelles étaient les forces et les faiblesses actuelles et potentielles qu'ils percevaient dans leurs politiques, programmes, activités et quels en étaient les facteurs critiques de succès. Les résultats présentent une synthèse des réponses données par les répondants à chaque question. On notera cependant qu'il y a une très grande interrelation entre ces catégories, ce qui est une faiblesse pour l'un pouvant être un obstacle pour l'autre.

3.1. Forces des initiatives

Les forces des initiatives perçues par les répondants sont essentiellement d'ordre politique et organisationnel :

- l'appui politique et/ou organisationnel (ex.: priorité accordée à l'intelligence économique et à la veille dans les programmes d'action de l'organisme de tutelle) ;
- la pérennité des institutions, des programmes et des activités;
- la capacité d'apprentissage, d'évolution et d'avant-gardisme;
- l'agilité, la flexibilité organisationnelle permettant d'évoluer, de changer rapidement;
- la qualification des ressources humaines ; avoir des experts reconnus ;
- un statut juridique permettant à un organisme public de générer des revenus tout en recevant un budget de l'État;
- la qualité du réseau de partenaires et de contacts;
- l'utilisation maximale des technologies d'information;
- la sensibilisation des entrepreneurs à la veille ;
- l'indépendance financière ;
- une orientation client guidant toutes les décisions et les actions ;
- un guichet unique où s'adressent en premier lieu les clients ;
- l'utilisation de réseaux d'appui (des intermédiaires) pour implanter un programme gouvernemental, minimisant l'effet «programme public où le gouvernement dit quoi faire aux entreprises » ;

- l'approche locale et régionale ;
- la nouveauté du programme entraînant beaucoup d'énergie et d'enthousiasme ;
- l'orientation résultats *(result oriented)*.

3.2. Faiblesses actuelles ou potentielles

Les faiblesses actuelles ou potentielles évoquées par les répondants sont :

- la difficulté d'évaluer la valeur de l'information et l'impact des mesures;
- des besoins d'information peu ou mal connus et compris pouvant entraîner une offre déconnectée des besoins réels;
- une approche de la veille et de FIE trop conceptuelle, manquant d'application pour les PME ;
- le manque de coordination et de synergie dans le réseau et/ou entre les partenaires d'un centre ;
- le manque de rigueur dans la gestion de projets impliquant plusieurs intervenants ;
- des coûts administratifs trop élevés ;
- la difficulté d'assurer une qualité ou une uniformité de qualité de services dans des unités décentralisées composées de prestataires de services tous différents ;
- un processus de gestion d'information (repérage, traitement et diffusion) déficient;
- le danger de n'obéir qu'à une logique de marché, en oubliant la mission publique de l'initiative ;
- le manque de ressources humaines et financières;
- l'effort mis à développer l'offre en oubliant de développer la demande ;
- le manque de visibilité ;
- une clientèle plus faible qu'escomptée;
- la concentration sur un seul marché local ou régional : l'auto-financement exige d'avoir un marché international.

3.3. Facteurs critiques de succès

Les facteurs critiques de succès d'une initiative de veille tels que perçus par les répondants sont :

- une politique officielle reconnaissant la veille et/ou l'intelligence économique comme facteur prioritaire de développement et d'innovation ;
- la création du besoin; la sensibilisation; un marketing efficace ;
- une approche locale et régionale;
- des produits et services d'avant-garde qui précèdent la demande et contribuent à la susciter, ce qui exige d'avoir des outils d'information internes performants ;
- la qualité de l'information (validation) ;
- une approche de qualité totale : orientation client; évaluation continue ; ajustement constant; souplesse organisationnelle ;
- le rôle de champion de la veille au sein de l'organisation, de la région, de l'État;
- la culture du partage de l'information ;
- l'obtention de résultats tangibles, de succès;
- une approche des «petits pas », par projets pilotes pour (1) obtenir rapidement des résultats tangibles, et (2) tester et ajuster les approches et les méthodologies ;
- l'atteinte rapide d'une masse critique de clients ;
- l'offre de solutions efficaces à des coûts acceptables pour les PME ;
- un niveau de financement adéquat;
- la qualité des ressources humaines ;
- une entente-cadre pour échanger, utiliser ou offrir des produits et services réalisés par d'autres organismes.

3.4. Obstacles actuels ou potentiels

Les obstacles actuels ou potentiels à la veille perçus par les répondants sont :

- la déficience de la culture informationnelle et stratégique dans les entreprises ;

- la faible capacité d'absorption d'information des PME ;
- le cloisonnement des structures organisationnelles;
- le danger de concurrence déloyale par le gouvernement sur l'entreprise privée dans le marché de l'information ;
- la définition floue de la veille et de l'intelligence économique; la difficulté de développer une compréhension et une approche communes ;
- la résistance au concept de veille et à son importance;
- l'absence de demande vu la nouveauté ; l'obligation de sensibiliser et de développer la demande avant de pouvoir vendre un produit ou service ;
- le manque de crédibilité au départ;
- l'inadéquation des ressources financières ;
- la difficulté d'établir des partenariats efficaces et de trouver des partenaires de qualité ;
- la difficulté de maintenir l'appui politique.

3.5. Facteurs facilitateurs actuels ou potentiels

Les facteurs actuels ou potentiels facilitant les initiatives de veille (sans être des facteurs critiques de succès) tels que perçus par les répondants sont :

- les facteurs environnementaux : mondialisation, compétitivité accrue, marchés émergents, etc.
- le développement des technologies d'information et d'Internet;
- l'habitude de payer des clients pour des services d'information et/ou des services et produits gouvernementaux vu l'instauration de la tarification depuis plusieurs années;
- des traits de la culture nationale tels que la recherche de consensus, le réseau informel, facilitant l'échange d'information;
- la présence de nouvelles générations d'entrepreneurs, de dirigeants, d'universitaires, de professionnels qui ont une culture et une vision adaptée au monde d'aujourd'hui;
- le niveau élevé d'innovation dans une organisation ;

- des besoins clairement identifiés par le client pour le produit ou le service;
- le fait d'être une organisation dérivée *(spin-off)* d'une institution établie (ex.: université).

3.6. Pistes d'action supplémentaires

Enfin, les répondants étaient invités à donner des pistes d'action supplémentaires à un gouvernement désireux de favoriser le développement de la pratique de veille. Les pistes suivantes ont été identifiées par les répondants :

- impliquer dès le départ les acteurs clés; les mettre en réseau;
- partir du besoin d'affaires de l'entreprise (ex.: technologique, appliqué) pour transférer l'information « de veille »; les PME ne savent pas qu'elles ont « besoin d'information » ;
- développer une approche régionale et locale basée sur les besoins réels des PME ; démarrer avec un projet pilote et en évaluer l'impact;
- assurer l'accès et la diffusion de l'information détenue par les divers acteurs économiques (gouvernements, universités, etc.) ;
- développer des exemples de succès/meilleures pratiques ; avoir des actions, des résultats concrets à montrer, pas des «discours » sur l'importance de l'information ;
- soutenir le développement des professions d'information et leur intégration dans l'entreprise en sensibilisant les entrepreneurs à leur importance ;
- favoriser le développement d'un marché de consultants ;
- appuyer financièrement les entreprises voulant faire de la prospection de marché ;
- soutenir les mesures montrant que l'information est une ressource;
- développer une culture informationnelle en formant les citoyens, employés, dirigeants, entrepreneurs, à la gestion stratégique de l'information et des connaissances; introduire dans le curriculum actuel des collèges et universités la maîtrise de l'information ;

- investir dans la recherche et le développement en veille, en particulier en ce qui a trait aux processus informationnels (et non pas uniquement à la technologie) ;
- assurer la transparence des modes de subvention;
- agir comme modérateur dans le développement de la veille ;
- distinguer ce qui peut être atteint à court terme et à long terme dans le domaine de l'information (ex.: la rentabilité) et moduler les échéanciers en conséquence (par rapport aux domaines, aux types de clients, etc.).

4. EVOLUTION DE LA VEILLE ET RÔLES DU GOUVERNEMENT POUR EN FAVORISER LA PRATIQUE

Les répondants étaient invités à donner leur perception sur l'évolution de la veille dans leur pays ainsi que les rôles que devraient jouer les gouvernements pour en favoriser la pratique dans la société en général et dans les entreprises en particulier. Il s'agit de l'opinion personnelle des répondants, qui ne représente en aucun cas la position officielle des gouvernements.

4.1. Évolution de la veille

Des opinions émises par les répondants sur l'évolution de la veille se dégagent cinq grandes catégories (tableau 2) qui présentent des similitudes avec les rôles que devraient jouer les gouvernements pour favoriser la pratique. Les axes d'évolution perçus impliquent des actions interreliées des gouvernements et des entreprises. Les réponses soulignent également l'importance accordée par les répondants à la nécessité du développement d'une culture informationnelle dans les entreprises, dans une perspective de gestion stratégique de l'information et des connaissances.

4.2. Rôles du gouvernement

L'entrevue demandait aux répondants[47] leur perception face aux rôles[48] que devrait jouer un gouvernement pour favoriser la pratique de veille. Il se dégage quatre rôles de ces entrevues (tableau 3). Trois de ces rôles demandent une implication directe ou indirecte du gouvernement, alors qu'un quatrième, «aucun rôle », indique que le gouvernement ne

Tableau 2
Évolution de la veille telle que perçue par les répondant

Catégorie	Description
Gestion stratégique d'information et des connaissances	- adoption croissante de pratiques de veille dans les entreprises - acceptation accrue du coût de l'information selon le type de produits ou services - développement d'une pratique de gestion stratégique d'information et des connaissances dans les entreprises - développement du métier et de la présence organisationnelle de spécialistes en gestion stratégique d'information - maîtrise de l'information de plus en plus essentielle comme compétence dans toutes les sphères d'activités - intégration des différentes fonctions d'information liées à la veille
Industrie de l'information	- développement accru de produits, de services et d'outils sur Internet - développement de l'industrie de l'information électronique
Meilleur partage d'information	- développement de réseaux locaux et régionaux d'acteurs économiques (entreprises, gouvernements, associations, etc.) - décloisonnement des administrations publiques
Mesures politiques	- adaptation des politiques d'information aux réalités technologiques actuelles (NTIC, droit d'auteur, télécommunications, etc.) - développement de réseaux d'information maximisant l'utilité des travaux réalisés dans les ambassades et représentations étrangères - évolution du mandat des agences de renseignements et de la défense dans une perspective d'intelligence économique
Mesures fiscales	- politique fiscale pour favoriser l'investissement en veille par les entreprises - inclusion de la veille dans les services aux entreprises supportés par le gouvernement

doit pas intervenir dans ce secteur. Les résultats ne permettent pas de dégager les rôles jugés les plus importants, vu que les répondants n'avaient pas à pondérer l'importance des rôles qu'ils évoquaient. Ils ne permettent pas non plus d'évaluer l'efficacité des rôles, ni d'en juger la pertinence en regard du degré d'évolution/implantation de cette innovation. Enfin, ces résultats représentent essentiellement le point de vue de personnes œuvrant au sein du gouvernement ou dans des organismes financés par un gouvernement. Il faudrait réaliser une autre étude pour savoir s'il y a correspondance entre la perception des clients, c'est-à-dire les entreprises et en particulier les PME, et celle des fournisseurs, c'est-à-dire les répondants de cette étude.

Tableau 3
Rôles des gouvernements tels que perçus par les répondants pour favoriser la pratique de veille

Catégorie	Description
Leviers informationnels	
Accès à l'information gouvernementale	• favoriser l'accès à l'information gouvernementale, dans le respect des lois, qu'elle soit générée par le gouvernement dans le cadre de ses activités, y compris par le biais de son réseau de postes à l'étranger (ex.: ambassades, consulats, etc.), ou acquise de sources externes
Initiateur/catalyseur	• sensibiliser, motiver, coordonner et catalyser le développement de méthodologies de veille et/ou d'échanges d'information, d'expertise, de modèles *(best practices)* entre les intervenants
Formation	• former ou favoriser la formation des veilleurs et des gestionnaires d'entreprises
Prospective	• anticiper les grandes tendances dans les secteurs économique, scientifique et technologique et diffuser les résultats
Leviers économiques	
Développement du marché	• occuper provisoirement un marché dans sa phase initiale peu compétitive ou peu profitable afin d'en stimuler le développement jusqu'à ce qu'il ait atteint un certain niveau de maturité ou de rentabilité, avec une offre et une demande bien établies. Une fois l'intérêt démontré et le marché établi, le gouvernement devrait par la suite se retirer pour ne pas faire compétition au secteur privé

Tableau 3 (suite)
Rôles des gouvernements tels que perçus par les répondants pour favoriser la pratique de veille

Catégorie	Description
Soutien financier direct	• fournir un appui financier direct au développement de projets de veille
Soutien financier indirect	• soutenir la veille par divers incitatifs fiscaux et financiers
Leviers politiques	
Valorisation de l'information	• aider à changer l'attitude face à l'information, qui est une ressource ayant un coût devant être assumé soit par le producteur, le diffuseur ou le client
Environnement réglementaire	• mettre en place des mécanismes de contrôle de certains aspects de la pratique de veille (ex.: normes sur la qualité, lois et règlements, politiques)
Promotion de l'internationalisation	• faire la promotion active de l'importance pour les entreprises d'internationaliser leurs activités
Aucun *rôle*	
Aucun rôle[49]	• laisser agir les règles du marché

Maintenant que nous avons exposé une synthèse des approches étudiées, il est approprié de comparer l'approche d'un gouvernement, celui du Québec, avec ceux étudiés, dans une perspective de benchmarking. Des décideurs d'un autre pays pourraient utiliser ces données pour comparer leur approche nationale avec celles rapportées ici.

NOTES

1. Il faut rappeler que cette étude ne traite pas de sécurité économique et nationale.
2. Par exemple : U.S. Government, House of Representatives, 104th Congress. Permanent Select Committee on Intelligence (1996). *IC21: The Intelligence Community in the 21st Century. Staff Study,* Washington : U.S. GPO [http ://www.access.gpo.gov/congress/house/intel/ic21_toc.html].

3. Steele, Robert (1994). *National Information Strategy.* [http ://www.oss.net/Proceedings/ossaaa/aaa3/aaa3ag.htm].

4. Quinn, John F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering : JETRO and Japanese Experience.* Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference : Managing risk in the information age. [http ://nsi.org/Library/Intel/japanesp.html].

5. Commission européenne (1996). *Livre vert sur l'innovation,* p. 18.

6. L'étude du Futures Group cible 101 très grandes entreprises américaines oeuvrant dans quelques secteurs ciblés, ce qui ne permet pas de généraliser à l'ensemble des entreprises américaines (vu le petit nombre de l'échantillon, la taille de leur revenu, ainsi que la sélection des secteurs) (The Futures Group (1997). *Ostriches & Eagles 1997.* [http ://ww.tfg.com/pubs/docs/O_EIII-97.html].

7. American Productivity & Quality Center (1997). *Competitive and Business Intelligence : Leveraging Information for Action,* Houston : APQC (Consortium benchmarking study. Best-practice report), p. 6.

8. *Ibid.* Malheureusement, l'échantillon n'est pas spécifié.

9. La méthodologie choisie par l'APQC n'est pas connue, ce qui limite l'interprétation et la qualité du résultat présenté ici.

10. La revue de la littérature, la recherche des bases de données et du Web, la consultation d'experts américains n'ont pas permis d'identifier d'initiatives gouvernementales spécifiques pour favoriser la veille dans les entreprises. En fait, les experts consultés ont répondu que le gouvernement américain n'avait aucune implication dans ce secteur. Malgré tout trois initiatives ont été étudiées plus avant (entrevues et documents). Ce sont (1) le Manufacturing Extension Partnership (MEP), cité par Hassid *et al.* (1997) comme étant le programme du gouvernement américain en matière d'intelligence économique, (2) les Business Information Centers de la Small Business Administration, qui se sont avérés être des centres donnant accès à différentes ressources telles que des ordinateurs avec logiciels utiles aux PME, des vidéos et des documents dans le domaine des affaires. Les BIC présentent une similitude avec l'Info-Entrepreneur au Québec; et (3) le National Small Business Development Center Research Network, qui est un service de référence et de *clearinghouse* répondant aux conseillers qui oeuvrent au sein des quelque 900 Small Business Development Centers dispersés aux États-Unis. Une entrevue a été menée avec un répondant du National Small Business Development Center Research Network [http:/ /www.smallbiz. suny.edu/]. L'entrevue a permis de préciser qu'il s'agit d'un service réservé aux conseillers du SBDC et non pas directement aux PME. C'est pourquoi il ne fait pas l'objet d'une description dans les initiatives. Un parallèle peut être fait avec l'entente convenue entre la Direction de l'exportation du MICST et le CRIQ dans le cadre de l'EIC-Québec. Dans ce cadre, le CRIQ agit comme service de référence pour les conseillers en exportation régionaux qui desservent les PME. Bien que les modalités soient différentes, le principe est similaire.

11. Les États-Unis sont le seul pays en 1997 ayant des milliers de bases de données (Williams, Martha E. (1998). «The state of databases today : 1999», dans *The Gale Directory of Databases,* p. XXV). Les sièges sociaux des associations parmi les plus dynamiques et ayant pris une expansion

internationale en information, telles que la Special Libraries Association, l'American Society for Information Science, la Society for Competitive Intelligence Professionnals, etc. sont aux États-Unis.

12. Via son secteur de la défense dans lequel le gouvernement américain investissait massivement au cours des années 1950, 1960 et 1970, qui a permis entre autres le développement des méthodes de prospective technologique, en particulier les méthodes Delphi et d'analyse de scénarios (Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). *Overview of Recent European and non-European National Technology Foresight Studies,* Séville : European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies, p. 15 (IPTS Technical Report TR97/02); du serveur Dialog, DARPANET, etc. (transfert de technologies militaires au civil).

13. Exemples : le soutien financier au développement de ce qui est devenu le serveur Dialog dans les années 1960; le développement de bases de données d'information gouvernementale pour assurer du contenu dans les années 1970; l'un des principaux diffuseurs d'information à la fin des années 1980; le soutien au développement de la National Information Infrastructure dans les années 1990; sans parler des lois et politiques favorisant la diffusion d'information gouvernementale et son accès via le programme de dépôt dans les bibliothèques, les sites Web gouvernementaux et les bases de données commerciales (Bergeron, Pierrette et Gilles Deschatelets (avriljuin 1996). « Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2) p. 65-79).

14. Le décret n° 92-472 spécifie : « À la diffusion, en priorité au bénéfice des entreprises,... » (p. 7161).

15. Le mandat de l'ADIT est probablement, de toutes les initiatives étudiées, celui qui se rapproche le plus de celui des centres de veille concurrentielle du Québec.

16. Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » sous la présidence d'Henri Martre (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française (ci-après nommé Rapport Martre). Cette définition est également adoptée par l'AFNOR dans sa norme expérimentale XP X 50-053, *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille,* 1998, p. 6.

17. Bergeron, Pierrette et Gilles Deschatelets (avril-juin 1996). « Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42 (2),* p. 65-79.

18. Par exemple : Belot, Laure (12 décembre 1998). «Les petites entreprises aux aguets pour survivre», *Le Monde.*

19. En 1996, le Japon était la deuxième puissance économique mondiale. Sa population était estimée à quelque 125 millions d'habitants en 1995 (Microsoft Corporation, *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*

20. Plusieurs auteurs associent presque ce trait à l'idée de « citoyens-espions ». Baumard (1991) remplace cette image de «citoyens-espions » japonais par celle de «communauté d'intelligence » (Baumard, Philippe (nov.-déc. 1991). «Guerre économique et communauté d'intelligence», *Revue politique et parlementaire,* p. 51-57).

21. Par exemple, une étude d'Ernst & Young constatait que dans leur processus de planification stratégique, les entreprises japonaises mettaient nettement plus d'importance sur l'analyse des compétiteurs que ne le faisaient les entreprises américaines ou canadiennes. Ceci serait aussi le cas au niveau du gouvernement *(International Quality Study, Top-line Findings,* New York : Ernst & Young et American Quality Foundation, cité dans Laurence Prusak et James Matarazzo (1992). *Information Management and Japanese Success,* Washington, D.C.: Special Libraries Association (Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy Special Report).

22. Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* New York Free Press, p. 398-399.

23. Kishi, Nagami et David W. Russell (1995). *Successful Gaijin in Japan : How Companies are Making it in Japan,* Chicago : NTC, p. 15-17.

24. Ceci constitue d'ailleurs un des problèmes avec la plupart des études consacrées au Japon et à la Suède. Ce sont toujours les mêmes grandes compagnies qui sont citées. Ces compagnies sont étudiées parce qu'elles ont des pratiques de gestion d'information développées. Mais dans quelle mesure sont-elles représentatives de l'ensemble des entreprises du pays ? Dans sa thèse sur la pratique de gestion d'information de huit grandes compagnies canadiennes ayant leur siège social à Montréal, Bergeron (1995) montrait qu'il y avait des différences marquées entre elles, avec seulement deux entreprises qui avaient une pratique pouvant être qualifiée d'avancée en gestion d'information. Pour cette étude, les compagnies avaient été choisies de façon aléatoire. Ceci donne à penser que si une enquête était étendue à l'ensemble des entreprises canadiennes, on peut émettre l'hypothèse qu'une très faible minorité serait classée dans les pratiques avancées de gestion d'information. Cependant, si ces quelques entreprises étaient toujours celles qu'on étudiait et qu'on citait en exemple, alors on pourrait laisser croire que le Canada est exemplaire (Bergeron, Pierrette. (1995). *An Examination of the Perceptions and Practices of Information Resources Management in Large Organizations from the Canadian Private Sector,* thèse de doctorat non publiée, Syracuse NY : Syracuse University, [UMI Inc., n° 96-16298]).

25. Par exemple, Dedijer (1991), soulignant le manque de données pour répondre à la question « quelles sont les organisations, les agences gouvernementales qui composent la communauté d'intelligence japonaise, quels sont les liens entre ces agences et les entreprises ? », répond par une supposition: *«It is my definite guess that most Japanese government ministries such as finance, have an Intelligence function just as the Prime Minister's office, the Cabinet Research Office and the Foreign Office has »* (Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence Japan.* Communication présentée à la Shanghai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference, Competitive Intelligence Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991, p. 19). Dedijer reconnaît qu'il s'agit d'une supposition. Pour d'autres, il s'agit d'un fait établi que plusieurs ministères, mais en particulier le MITT et le Bureau du premier ministre, ont des unités d'intelligence, mais sans que soit validée l'information. Ainsi, *Le Monde du renseignement,* citant «ses sources japonaises », fournit une courte description de ce qu'il appelle une unité de

renseignements, soit la Division de recherche sur le commerce du MITI, qui collabore avec la « Division économique du Naicho, le service de renseignement du premier ministre » *(Le Monde du renseignement,* 30 octobre 1996, n° 298). Cette information est reprise par Moinet (1998) lorsqu'il décrit le MITT (Moinet, Nicolas (janvier 1998). « Japon : un système d'acquisition-intégration intelligent », *Veille, 10,* p. 19).

26. Conseil de la science et de la technologie du Québec (1998). *Pour une politique québécoise de l'innovation : Intensifier l'innovation : les orientations prioritaires : Avis du Conseil de la science et de la technologie.* [http ://www.cst.gouv.gc.ca/rlnnovPrio.html].

27. Pour plus d'information sur les cartes routières technologiques [http ://strategis.ic.gc.ca/sc indps/trm/frndoc/homepage.html].

28. Pour reprendre le titre des annonces budgétaires : Québec. Ministère des Finances (1999). *Québec objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Une stratégie fiscale intégrée pour l'économie du savoir. Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois.*

29. Par exemple : Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare Preparing for the Paradigm Shift* [http ://www.indigo-net.com/annexes/289/ baumard.htm] ; Calof, J.L. (1997). ((For king and country... and company)), *Business Quarterly, 61 (3),* p. 32-39; Choo, Chun Wei (1995). *Information Management for the Intelligent Organization : The Art of Scanning the Environment,* Medford : Information Today (ASIS Monograph Series), p. 117-120; *Rapport Martre.*

30. Il y aurait peut-être un parallèle intéressant à faire entre la pratique de veille dans les entreprises suédoises et la pratique de R&D: selon un rapport de l'OCDE, la Suède est l'un des pays où l'intensité de R&D est la plus forte au monde. Cependant, un examen plus approfondi montre que le gros des dépenses de R&D sont concentrées dans un petit nombre d'entreprises manufacturières (ainsi, en 1991, 75 % des dépenses de R&D étaient le fait de quatre groupes d'ingénierie (soit ABB, Ericsson, SaabScania et Volvo) et quatre groupes pharmaceutiques et chimiques (Astra, Nobel Industry, Perstop et Pharmasia) (Suède, Ministère de l'Industrie et du Commerce (1998). Politique de développement industriel en Suède, dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité.* Paris : OCDE, p. 145 et 151 (DSTI/IND(97)28/FINAL). Ericsson, Astra, ABB et Volvo sont des entreprises citées comme ayant des pratiques de veille par Herring (1992) et Hedin (1993) (cités dans Choo (1995) et Baumard (1998)).

31. Un des répondants a conduit une enquête sur les pratiques de veille dans les entreprises suédoises, mais n'a reçu que 35 questionnaires remplis. Cette personne observe qu'il est très difficile d'étudier le degré de pratique de veille dans les PME parce qu'elles n'ont pas une fonction identifiée comme étant de la veille et qu'elles en font essentiellement de façon «intuitive » et non systématisée, intégrée dans une autre activité. Elle conclut qu'il est possible que les PME suédoises soient peut-être plus ouvertes et plus sensibles à la veille que celles d'autres pays, mais qu'il s'agit tout au plus d'une impression qu'il faudrait valider par une étude comparative des pratiques de veille dans les PME.

32. Il y a deux types de formation offerte sur la veille et l'intelligence sociale en Suède : la formation initiale et la formation continue. Une formation initiale en intelligence sociale est donnée entre autres à l'Université de Lund, où un cours d'un mois est offert depuis 1976. Les étudiants peuvent également réaliser une thèse sur le sujet. D'autres cours seraient également offerts dans les collèges et à l'Université de Stockholm. La formation continue est disponible entre autres via les réseaux tels FoSO, BISNES et SCIP-Scandinavia, qui organisent des conférences et des cours, en plus de former un réseau d'échange.

33. Il faut cependant noter que l'utilisation du mot «veille » ou «intelligence économique » (ou leur équivalent anglais) n'est pas une garantie pour trouver... de la veille. En effet, il ressort que le mot «veille » est utilisé à toutes les sauces, pour désigner toutes sortes de pratiques de communication, d'établissement de réseau, de transfert technologique, de lobbying, de pression diplomatique, d'utilisation d'information, de diffusion sélective d'information, etc.

34. D'ailleurs, l'Industry Committee Working Party on SMEs de l'OCDE constate que les gouvernements consacrent des ressources pour encourager les PME d'un même secteur à travailler ensemble, alors que les PME sont très réticentes à collaborer, surtout quand leurs compétiteurs traditionnels sont impliqués (OECD. Industry Committee Working Party on SMEs (1998). *Best Practice Policies for Small and Medium-sized Enterprises, 1997 Edition* (disponible sur le site Web de l'OCDE : [http ://www.oecd.org/]).

35. Pour une synthèse du concept de «rencontre d'information » *(information encountering),* voir Sanda Erdelez (1999). «Information encountering: it's more than just bumping into information », *Bulletin of the American Society for Information Science, 25 (3),* p. 25-29.

36. Les réponses peuvent être fort variables. Ainsi le gouvernement canadien réserve le droit de consulter les études préparées par le Centre des études de marché d'Équipe Canada aux Canadiens et Canadiennes seulement. Il faut un mot de passe pour consulter les études disponibles sur le Web [http://www.infoexport.gc.ca/section2/market-f.asp]. On peut s'interroger sur l'efficacité de cette pratique. Il est connu que les entreprises étrangères engagent des courtiers nationaux pour faire exécuter des recherches via la loi sur l'accès à l'information (aux États-Unis et au Canada). Cette pratique est facilement transposable dans le contexte du Web.

37. Exclut la Fondation Steinbeis.

38. Le tableau exclut le Japan Small Business Center (JSBC) puisque l'information spécifique n'a pas été fournie. Pour plus de détails sur le JSBC, voir le chapitre 6.

39. La norme pour l'ACFCI est de financer à 50 %. Cependant il lui est arrivé de subventionner des projets jusqu'à hauteur de 70 %, 80 % et même 100%.

40. Le taux de change de l'écu en euro *(synthetic euro)* était de 1,018500 au 30 décembre 1998 [www.euro-emu.co.uk/atoz/emunet/glossary7.shtml#Synthetic].

41. Seuls les Centres de transfert Steinbeis doivent s'autofinancer. En fait, ils doivent verser une redevance de 10 % de leur chiffre d'affaires à la Fondation. Cependant, la politique sur la technologie du gouvernement du Land inclut différents modes de financement dont bénéficient sans doute, directement ou indirectement, les Centres de transfert.

42. Il faut noter que le programme MEP est permanent.

43. Par exemple, la maîtrise en sciences de l'information, option gestion stratégique de l'information, de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal. [www.fas.umontreal.ca/EBSl/].

44. De plus, comment cerner avec précision l'impact d'un service d'information quand l'information peut avoir «transité » par plusieurs personnes, avoir été associée à d'autres idées, avoir agi comme catalyseur pour agir, et que la question de l'utilité de ce service est évaluée auprès d'une seule personne qui n'utilise peut-être pas directement, mais indirectement, le service en question ? Diverses études en sciences de l'information exposent bien le défi (ex.: Taylor, Robert S. (1986). *Value-added Processes in Information Systems,* Norwood : Ablex; Katzer, Jeffrey et Patricia Fletcher (1992). «The information environment of managers», dans Martha E. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* Medford : Information Today, pour l'American Society for Information Science, 27, p. 227-263; Griffiths, José-Marie et Donald W. King (1993). *Special libraries : increasing the information edge,* Washington Special Libraries Association).

45. Tous les répondants ne se sont pas exprimés sur cette question.

46. Tous les répondants ne se sont pas exprimés sur cette question.

47. Il faut noter que certains répondants ne se sont pas exprimés sur cette question.

48. La chercheure indiquait aux répondants qu'elle voulait avoir leur perception sur le rôle que le gouvernement devrait jouer pour favoriser la pratique de veille *(business intelligence),* eu égard à l'initiative traitée au cours de l'entrevue. Il faut souligner que certains répondants n'ont pas répondu à cette question. Les répondants du Québec (incluant les entrevues de groupe) sont inclus dans cette réponse.

49. Il faut noter ici qu'il s'agit d'une position nettement minoritaire (deux répondants l'ayant mentionnée dans l'ensemble des personnes interviewées, incluant les répondants du Québec). Cela n'a rien d'étonnant, notre échantillon de répondants étant «biaisé » en faveur de l'intervention gouvernementale : en effet, la majorité des répondants étaient des employés gouvernementaux ou des représentants d'organismes recevant des subventions gouvernementales. Il s'agit donc d'une typologie représentant le point de vue de répondants œuvrant à l'intérieur ou autour du gouvernement.

Chapitre 2

Comparaison des cas Québec - autres gouvernements

1. COMPARAISON DE L'APPROCHE DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC AVEC CELLES DES GOUVERNEMENTS ÉTUDIÉS

Ce chapitre compare l'approche prise par le gouvernement du Québec avec le programme Fonds de partenariat sectoriel Volet 4 - Veilles concurrentielles, par rapport à la synthèse dégagée des initiatives prises par les autres gouvernements étudiés, dans une approche de benchmarking. Elle vise à pointer les similitudes et à dégager les différences entre les approches prises au niveau des rôles, des mécanismes d'implantation, des produits et services offerts, du financement, de la formation et de la promotion, et à recommander des pistes d'action pour chaque point comparé.

1.1. Politique

Aucun des gouvernements étudiés n'a de politique nationale de veille, identifiée comme telle et s'adressant aux entreprises. Tous reconnaissent cependant le déficit informationnel des PME et les limites de leurs moyens d'accès à l'information utile. Ils ont adopté des politiques ou des programmes d'information ou ayant une forte composante informationnelle pour favoriser l'accès à l'information, en particulier gouvernementale, mais aussi d'autres sources, et sa diffusion aux PME. Le chapitre précédent montre la similarité des différentes initiatives et leur approche «développement de système par des experts pour des experts ».

Tous les gouvernements étudiés cherchent à maximiser l'accès à l'information gouvernementale utile et sa diffusion aux acteurs socioéconomiques. Selon Porter, il s'agit d'un des rôles les plus importants et fondamentaux qu'un gouvernement doit jouer[1], dans une perspective de développement durable. Les gouvernements étudiés y consacrent des efforts d'importance variable, certains depuis plus longtemps que d'autres (ex.: les États-Unis, le Japon, l'Allemagne). La France vient de commanditer une réflexion sur le sujet, avec la mission Lefas, dans le cadre de son chantier « Société de l'information ». Le gouvernement américain demeure le modèle de référence.

Le Québec n'a pas de politique de veille ou d'intelligence économique, ni d'énoncé de politique. Cependant, il a adopté un programme «Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurrentielles », dans le cadre d'une stratégie de développement économique basée sur les grappes industrielles. Ce programme visait à mettre sur pied des centres de veille concurrentielle dans des secteurs industriels. Le FPS4 a une durée déterminée de cinq ans. Il a pris fin en décembre 1999 et aucun renouvellement n'est prévu. Ce programme et son esprit sont pertinents et innovateurs. Son opérationnalisation, telle que prévue par ses concepteurs, comporte des faiblesses majeures, comme il sera exposé dans le cas sur le Québec (chapitre 7).

Le manque d'effort de diffusion de ces innovations de gestion que sont la veille et la gestion stratégique d'information constitue un écueil majeur. Dans un contexte économique difficile, où le résultat d'une pratique de veille peut se faire sentir à plus ou moins long terme et pas nécessairement de façon spectaculaire, l'idée de payer pour obtenir de l'information, ou de voir le gouvernement investir dans ce genre de mécanisme, n'est pas une priorité pour les PME, ni même un concept qu'elles comprennent bien. Cependant, il n'y a aucun doute que l'information est à la base de notre société, en particulier dans une économie qui se veut «du savoir ». C'est le rôle du gouvernement d'identifier les tendances et d'introduire des changements favorables au développement durable de l'économie[2]. Dans ce contexte, il aurait fallu consacrer non seulement à la veille, mais aussi à la gestion stratégique d'information, le même genre d'effort de sensibilisation et de formation consacré à la gestion de la qualité dans les années 1980, et impliquer tous les acteurs socioéconomiques influents. Par exemple, en France, une très forte visibilité de l'intelligence économique/veille s'est faite, avec des efforts consentis par de multiples acteurs gouvernementaux ou d'organismes publics, relayés aussi par les médias, avec la mise en place de programmes de sensibilisation auprès des PME. Cet effort a aussi été appuyé par l'Union européenne.

Aucun effort de sensibilisation de cette envergure n'a été consenti au Québec. De plus, les articles ou reportages consacrés à la veille par les médias généraux ou d'affaires sont rares. Récemment, ils ont davantage illustré un aspect très limité, voire sensationnaliste[3], de la pratique de veille. Il est rarement question de surveillance continue, de transformation de signaux faibles en signaux forts, de tendances, de liens avec le développement de l'entreprise, de ses orientations stratégiques, de sa recherche et développement, de la qualité de ses produits ou services, et encore moins de gestion stratégique d'information. Il faut souhaiter que ce discours change, car il n'aide en rien à la compréhension ni à la diffusion de cette pratique.

Il y a de nombreux acteurs dans le paysage de la PME, dont l'un des objectifs est de lui fournir la bonne information au bon moment. La figure 1 illustre les principaux mécanismes de veille et d'information qui visent la PME québécoise et qui ont été identifiés par cette recherche. Il y a lieu de parfaire cette carte et d'étudier le degré de coordination des politiques, programmes et activités d'information et le niveau d'éclatement indésirable de l'offre au sein des différentes agences et ministères du gouvernement du Québec, ainsi qu'entre ces instances et celles des gouvernements locaux, régionaux et fédéral.

Cette recherche n'a pas étudié les politiques et mécanismes d'accès à l'information gouvernementale et de sa diffusion. Cependant un court tour d'horizon montre qu'il n'y a pas au gouvernement du Québec de politique intégrée de l'information, avec ligne directrice claire, de la gestion (collecte, organisation, traitement, accès, diffusion, conservation ou élimination) de l'information gouvernementale ni de lien établi entre les politiques industrielles et les politiques et mécanismes informationnels.

Par ailleurs, les associations patronales ou syndicales ne semblent pas avoir été impliquées, de près ou de loin, dans les réseaux de veille, ni avoir identifié la veille ou la gestion stratégique de l'information comme étant un «outil » de gestion essentiel à l'entreprise. Alors que ces mêmes associations ont joué un rôle clé dans la diffusion et l'implantation de la gestion de la qualité, elles n'ont pas eu d'influence sur la veille. Ceci constitue une lacune importante : les associations telles que le Conseil du patronat du Québec, l'Association des manufacturiers et des exportateurs du Québec, les chambres de commerce, etc. ont une crédibilité auprès de leurs membres qui favorise la diffusion des innovations de gestion qu'elles endossent. Au Royaume-Uni, en France ou en Suède, par exemple, ces organismes sont étroitement impliqués dans la diffusion, voire dans l'opérationnalisation des services.

Figure 1
Mécanismes de veille et d'information visant la PME québécoise

EIC-Québec Direction Promotion des exportations
client
Conseillers régionaux
Administration
Conseillers sectoriels
Divers programmes d'aide à l'entreprise (financement, entrepreneurship, employabilité, conseil technique, exportation)
Partenaire
Projet de veille intégrée (Secrétariat des priorités)
Initiatives de veille Ministères/Agences
MICST
Bibliothèques/ centres de documentation
Mécanismes régionaux (CLD, MRC)
Bibliothèques municipales
Gouvernement du Québec
Client
client
Client
Partenaire, programmes provincial-fédéral (ex.: Info-entrepreneur)
PME: si veille: interne (rare) externe (ex.: courtiers, CRIQ, CVC)
Membre
Partenaire
Associations (patronales, syndicales, industrielles, professionnelles, etc.)
Membre
Subvention et/ou partenaire et/ou client
Grandes entreprises: veille interne (quand présente)
client
Divers programmes d'aide à l'entreprise (conseil technique, exportation, financement, entrepreneurship employabilité), ex.: Info-Entrepreneur, Strategis, Équipe Canada, Site G7 Société de l'information
client
Client
Gouvernement fédéral
Subvention et/ou partenaire et/ou client
Conseil national de recherche du Canada
Information scientifique et technologique
ICIST
PARI
Transfert technologique Information scientifique et technologique
Biblionet Centres d'information du CNRC
Projet pilote de veille dans les PME au Québec
Laboratoires de recherche gouvernementaux (ex.: Laboratoires du CNRC, d'Agriculture Canada, etc.)

1.2. Prospective

Quatre gouvernements, soit le Japon, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Union européenne, ont un programme pour assurer des études prospectives utiles au niveau national, dont les résultats sont diffusés à tous les acteurs socioéconomiques. Les autres n'ont pas de programme, mais des pratiques plutôt ponctuelles et spécifiques à une agence ou un ministère. Le Japon réalise des études de prospective (Delphi) de façon régulière depuis près de trente ans. Les programmes de prospective en Europe ont émergé au cours des années 1990. L'Allemagne a développé une approche semblable à celle du Japon (et en collaboration avec le Japon) et réalise des études Delphi. L'Union européenne s'est dotée d'un institut sur la prospective (IPTS), qui s'inscrit dans sa politique sur l'innovation. Le gouvernement britannique a créé l'unité et le programme Foresight, qui s'inscrivent dans sa politique sur la compétitivité du Royaume-Uni. En France, l'ADIT a pour mission de réaliser des études prospectives en sciences et technologies. Enfin, des ministères ou agences gouvernementales des différents pays étudiés réalisent des études prospectives spécifiques.

Le Québec n'a pas de programme gouvernemental de prospective. Un avis du Conseil de la science et de la technologie du Québec souligne cette lacune et recommande la création d'un programme de prospective en science et en technologie. Il est à souhaiter que le gouvernement du Québec suive cette recommandation, en incluant, à l'instar de Foresight dans son deuxième programme 2000 au RoyaumeUni, des volets socioculturels.

Dans cette perspective, les CVC devraient être partenaires du processus de prospective, dans une mise en commun de toutes les ressources (gouvernementales et industrielles). Cependant, il faut une instance responsable de la coordination des études (ex.: Foresight). La réalisation d'études de prospective crédibles et utiles nécessite des méthodologies de recherche appropriées. Le gouvernement du Québec doit réaliser des études prospectives adaptées à la réalité québécoise et utiles non seulement pour lui, mais pour l'ensemble des acteurs socioéconomiques.

1.3. Marchés internationaux

Plusieurs gouvernements, dont le Japon, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, ont des mécanismes de surveillance des marchés internationaux avec diffusion aux entreprises, à partir entre autres de leurs antennes à l'étranger. Le système du JET RO du Japon est le modèle d'inspiration pour plusieurs gouvernements.

Au Québec, il n'y a pas de lien entre les Centres de veille concurrentielle et les bureaux des délégations du Québec ou des ambassades et consulats canadiens. En fait, au cours des entrevues avec des répondants du Québec, plusieurs ont souligné le manque d'accès à ce type d'information. Il y aurait un effort majeur de la part du gouvernement du Québec à faire pour maximiser l'accès à cette information, qui devrait être arrimée aux besoins locaux et régionaux. Il devrait y avoir également des liens avec les CVC.

1.4. Les rôles

La comparaison des rôles entre le Québec et les cas internationaux montre que dans l'ensemble, les différents rôles joués par les organismes québécois sont similaires (tableau 4). Le seul rôle absent au Québec est la participation à la définition d'une politique nationale de veille. Au niveau international, seule l'ADIT, en France, a cette mission officielle au niveau de la veille technologique. Par ailleurs, l'ACFCI a adopté une politique à son échelle, qui devrait être prise en compte dans une éventuelle politique nationale.

Dans leur rôle d'animation et de coordination, certains organismes tels que l'ACFCI, la direction Business Link ou la DG XXIII B-1 (sous-unité EIC et son Bureau d'assistance technique) ou la Fondation Steinbeis, jouent non seulement un rôle de gestion administrative, mais aussi un rôle de conseil, d'animation, de coordination, de mise en réseau, de support et/ou de développement d'outils de base communs, de formation aux employés des réseaux, etc.

Il faut noter qu'en France, ce sont des organisations et/ou des personnes ayant déjà une crédibilité dans le secteur de la veille ou de l'intelligence économique qui ont été impliquées dans le développement des mécanismes et/ou qui ont un poids politique important. Par ailleurs, la question de l'intelligence économique a été traitée au plus haut niveau, avec une visibilité politique incontestable. Le programme Business Link au Royaume-Uni a aussi bénéficié d'un appui politique majeur.

Au Québec, le Secrétariat du FPS4 du MICST a pour rôle officiel et prévu la gestion administrative du programme. Cependant, les responsables du secrétariat du FPS4 ont tenté avec succès, compte tenu de leurs moyens, de jouer un rôle d'animation de la veille au Québec par le biais de plusieurs actions dont :

Tableau 4
Comparaison des rôles

Synthèse des rôles	Cas internationaux	Gouvernement du Québec		Autres initiatives au Québec
		MICST	CVC	
Animation et coordination*	✓	✓		✓
Ressources informationnelles*	✓		✓	✓
Veille-prospective-référence-courtage d'information*	✓		✓	✓
Intermédiation	✓		✓	
Formation	✓		✓	✓
Sensibilisation	✓	✓	✓	✓
Diagnostic	✓			✓
Développement de marché	✓	✓	✓	✓
Politique de veille	✓			
Secrétariat	✓	✓		
Promotion	✓	✓	✓	✓
Lobbying	✓			✓
Transfert technologique				✓

* Rôles les plus courants.

- la création d'un groupe consultatif sur la veille composé de différents acteurs du monde universitaire, associatif, de la consultation, de la grande entreprise, de centres de recherche publics, etc.
- la présentation de conférences à de nombreux colloques, séminaires, cours universitaires, etc.
- un rôle conseil auprès de divers organismes, en particulier gouvernementaux et publics, désireux de démarrer des projets de veille.

Le Secrétariat s'est trouvé au coeur d'un réseau informel de veille, en particulier dans les secteurs public et parapublic. Les conseillers sectoriels rattachés au programme ont joué un rôle plus limité de gestion

et de contrôle, alors que les CVC auraient souhaité que les conseillers sectoriels agissent davantage comme animateurs au sein de leur secteur.

Contrairement à la plupart des initiatives étudiées, il n'y a pas eu de «champion » du programme et des CVC, c'est-à-dire un ministre ou une personnalité politique ou du monde des affaires ayant une forte visibilité et une grande crédibilité, susceptible de favoriser la diffusion de cette innovation. Il faut dire qu'en pratique, le MICST a traité ce programme comme s'il s'agissait d'une pratique courante et bien connue des entreprises, alors qu'il n'en est rien. Une telle innovation de gestion aurait dû être traitée différemment, avec de la sensibilisation et de la démonstration, avant de lancer l'offre. Il est clair que le manque de sensibilisation des dirigeants à l'importance de la veille et à la gestion stratégique d'information est l'un des obstacles majeurs à tout développement dans ce domaine, au Québec comme ailleurs. Il faut rappeler que le projet pilote du PARI finançant en partie l'implantation d'une pratique de veille dans les PME au Québec n'a pas connu plus de succès.

Le programme FPS4 n'a prévu ni la mise en réseau des CVC ni l'animation de ce réseau par le Secrétariat. À l'image de Business Link, et en particulier de l'EIC, avec son Bureau d'aide technique, qui ont mis en place et exploité un ensemble d'outils, de produits et de services utilisés par les multipartenaires locaux et d'ateliers de formation au personnel des EIC, il aurait fallu prévoir des ressources au niveau du Secrétariat du FPS4 pour créer un véritable réseau de CVC, en offrant un support logistique, en développant des outils communs d'information, de formation, de promotion, etc., même si l'objectif était la prise en charge par le milieu, c'est-à-dire les partenaires appuyés par leur table de concertation.

Le fait d'avoir une bannière d'affaires commune et exclusive pour les CVC, «propriété » du MICST et gérée par lui, aurait pu aussi être une force, aidant à créer l'idée de réseau, à développer une image de marque et à identifier clairement les CVC dans les différents domaines d'intervention. L'exemple des Business Links, mais surtout celui des centres de transfert Steinbeis, est éloquent. Avoir la bannière « Steinbeis » serait, selon la Fondation, un gage de qualité et d'expertise, le réseau étant connu et crédible. Ceci implique que la qualité des produits et de la prestation de services des CVC serait évaluée. Par ailleurs, ceci éviterait la duplication inutile des efforts et des ressources visant à développer des outils généraux dont tous ont besoin. La base étant fournie, les CVC pourraient développer les spécificités dont ils ont besoin ou les adapter aux systèmes et aux outils développés par le réseau.

1.5. Les mécanismes d'implantation

Vu l'étendue des initiatives étudiées, les seuls mécanismes d'implantation retenus ici sont ceux dont l'objectif premier est la veille ou la gestion d'information. Sont exclus les centres de transfert technologique, qui sont des infrastructures supportées de différentes manières dans tous les pays étudiés.

La comparaison indique que le Québec a privilégié le réseau d'appui multipartenaire et la création de produits et de services (tableau 5).

Tableau 5
Comparaison des mécanismes d'implantation

Synthèse des rôles	Cas internationaux	Gouvernement du Québec		Autres initiatives au Québec
		MICST	CVC	
Réseaux d'appui	✓	✓		✓
Produits et services d'information	✓	✓	✓	✓
Dispositif régional d'intelligence économique	✓			
Réseaux d'animation	✓			
Projets pilotes locaux/régionaux	✓			✓
Programmes de subvention pour implanter la veille en entreprise	✓			✓
Panels d'experts, appuyés par une méthodologie de prospective	✓			

Les réseaux d'appui multipartenaires (programme gouvernemental national implanté à partir d'appels d'offres ou mécanisme semblable auquel répond une coalition d'organismes locaux, régionaux ou nationaux) sont courants. Par exemple, les programmes EIC, Business Link, MEP et BIC sont implantés de cette façon.

Le dispositif régional d'intelligence économique en France inclut aussi divers intervenants. Cependant l'ACFCI, avec sa politique d'intelligence économique, a misé sur des réseaux déjà fort bien implantés au niveau local ou régional, œuvrant déjà dans la diffusion d'information

aux PME, soit les CCI et les ARIST, avec l'ACFCI qui agit comme coordonnateur. Ainsi il n'y a pas eu création de nouvelles entités, mais extension des activités. Ces mêmes organisations (CCI) sont partenaires des EIC.

De plus, en France notamment, un certain nombre d'interventions et de programmes régionaux impliquent plusieurs intervenants comme initiateurs, bailleurs de fonds ou maîtres d'oeuvre (voir le cas de la France au chapitre 5). À titre d'exemple, une recension d'opérations pilotes[4] régionales d'intelligence économique en cours en 1997[5] montre que les DRIRE[6], les ARIST, les conseils régionaux et les CCI/CRCI sont impliqués dans au moins la moitié des projets mis sur pied.

Dans tous les cas, il s'agit d'une approche locale ou régionale. Il s'agit d'ailleurs d'une tendance internationale, où tous les gouvernements réalisent l'importance économique des PME. Il y a une tendance au guichet unique de proximité (first-stop *shop ou one-stop shop).* Dans le cas de centres multipartenaires (tels que les EIC, les Business Links, les MEP ou les BIC), ces centres locaux ou régionaux sont reliés en réseau et partagent une bannière, des outils et des obligations communs. L'inconvénient d'une telle approche est que la qualité des partenaires, et, par extension, des produits et services développés, peut être fort variable d'une localité à l'autre. Par exemple, lors de l'évaluation des EIC, le consultant externe avait recommandé que l'Union européenne crée et gère elle-même les centres pour assurer une uniformité de qualité de services. Cette option a été rejetée pour diverses raisons, la plus fondamentale étant celle des coûts. Enfin il faut noter que plusieurs projets pilotes ont été réalisés, en particulier en France.

Le Québec a privilégié l'approche multipartenaire avec son programme FPS4, à la différence qu'au lieu d'un regroupement géographique (local ou régional), le regroupement des partenaires s'est fait par grappe industrielle. De tous les cas étudiés, c'est le seul qui soit segmenté par domaine de spécialisation plutôt que géographiquement. Il faut dire que les cas étudiés sont nationaux et que ces pays contiennent des populations nationales, et par conséquent régionales[7], nettement plus importantes que celle du Québec[8]. Cependant, le choix d'une approche par expertise (et par table de concertation) n'a pas permis de développer dans le temps imparti une approche locale et régionale entre les CVC et les entreprises, et entre les CVC et les intermédiaires que sont les représentants locaux et régionaux du gouvernement. Cette approche par domaine industriel pourrait également constituer un obstacle dans un contexte de «veille concurrentielle ». En effet, selon l'Industry Committee Working Party on SMEs de l'OCDE, les gouvernements consacrent des ressources pour encourager les PME d'un

même secteur à travailler ensemble, alors que les PME sont très réticentes à collaborer, surtout quand leurs compétiteurs traditionnels sont impliqués[9]. Cette réticence à être client d'un service de veille qui dessert aussi le compétiteur s'est avérée être un obstacle à franchir pour les CVC. Ils ont eu à jouer un rôle de médiateur et à expliquer cette décision. Dans un contexte où un CVC devait s'autofinancer en trois ans, ce travail de conviction s'est révélé non rentable. Enfin, l'approche multipartenaire a entraîné, à l'instar des autres cas étudiés, des CVC de qualité variable.

Très peu d'organismes partenaires, mis à part quelques-uns dont le CRIQ (impliqué dans quatre CVC), avaient au départ une expérience en information ou un programme de veille. Ceci pourrait être vu uniquement comme un obstacle. Mais en pratique, la plupart des partenaires ont embauché du personnel pour travailler au sein du CVC. L'équipe « idéale » aurait dû inclure non seulement un ou des experts du domaine industriel de veille, mais aussi un ou des spécialistes en gestion d'information et un coordonnateur, selon la taille de la clientèle. Tous les CVC n'ont pas eu des équipes regroupant ces forces. Certains CVC ont été créés sans personnel compétent en information, ou sans même savoir ce qu'était vraiment de la veille, alors qu'ils sont supposés être les experts du domaine et pouvoir transférer leur expertise aux PME. En général, les problèmes auxquels ont eu à faire face le personnel des CVC, et les demandes de formation recherchées par celui-ci, étaient au niveau de la gestion d'information.

Cependant, un avantage majeur d'avoir amené des organisations, consistant essentiellement en centres de recherche publics ou universitaires, en centres de liaison et de transfert, ou en centres collégiaux de transfert de technologie, qui n'œuvraient pas dans la veille, à s'y impliquer, est d'avoir permis de développer des intérêts et des expertises en veille et en information dans des milieux et des secteurs qui ne se seraient peut-être pas intéressés a priori à une telle approche. Il y a eu un transfert de compétences dont le degré d'importance varie en fonction de l'implication des partenaires. Quelle que soit l'issue des centres de veille eux-mêmes, cette compétence restera au sein des organismes partenaires qui ont pris à cœur leur implication dans les CVC, qui y ont investi et en retirent une nouvelle expertise qu'ils peuvent offrir à leur clientèle. Il n'y a aucun doute qu'un service de transfert technologique, arrimé à un service de veille efficace, peut multiplier les bénéfices des clientèles.

Alors que le FPS4 visait à favoriser, voire à forcer, le partenariat au sein d'une même table sectorielle, il n'a ni cherché ni encouragé le partenariat entre les CVC, ni entre les différents services, programmes

et organismes oeuvrant dans le secteur de l'information. Par exemple, le personnel et les ressources informationnelles des bibliothèques et des centres de documentation gouvernementaux n'ont pas été appelés à participer aux CVC. L'ICIST développe en parallèle des services qui visent les PME de haute technologie (voir l'annexe 4). Le PARI avait son propre programme visant à favoriser l'implantation de la veille dans les PME (voir l'annexe 4). Le projet d'EIC-Québec de la Direction de l'exportation du MICST[10] n'était pas lié aux CVC, bien que le CRIQ en soit l'exécutant opérationnel. Il faudrait maximiser l'utilisation des réseaux d'information existants, en concluant des ententes-cadres entre les CVC et les institutions d'information telles que l'ICIST, les bibliothèques gouvernementales ou universitaires, pour avoir accès à des expertises et à des sources informationnelles déjà existantes et bien implantées.

Outre le manque d'effort pour sensibiliser les entreprises à la veille, problème déjà évoqué, le MICST a lancé le programme sans vérifier l'adéquation du mécanisme choisi, soit le centre de veille concurrentielle. Il est pourtant reconnu que les initiatives sur le savoir doivent débuter par un programme pilote[11]. Il aurait donc été judicieux de réaliser un projet pilote, à l'instar du programme MEP, avec des CVC issus de secteurs où il y aurait eu une forte mobilisation de la part des acteurs clés, ainsi que l'implication de quelques «champions » du monde politique et des affaires, incluant les associations, avec une action concertée de diffusion du concept et de sensibilisation des entreprises, ainsi que le développement d'outils, de méthodologies et de *success stories* pouvant être utilisés par la suite. Ces pilotes auraient pu être conduits sur une période d'au moins cinq ans, avec ajustement régulier. Ceci aurait aussi laissé le temps aux projets pilotes de se bâtir une masse critique d'information et de produits, ainsi que de clients. Les employés des centres ayant bien fonctionné, ainsi que ceux du MICST, auraient eu le temps de développer une expertise solide pouvant être transférée par la suite dans le réseau qui aurait été créé, si l'expérience avait été concluante. Il aurait fallu adopter l'approche des petits pas et non pas le «tout et tout de suite ».

1.6. Les produits et services offerts

La gamme de produits et services offerts par les CVC est semblable à celle qui est offerte ailleurs (tableau 6). Cependant, les CVC sont parmi les rares initiatives étudiées à devoir offrir de la veille générique. Il faut aussi souligner que dans de nombreux cas, ce qui est appelé «veille» ou «intelligence économique » est en fait du service d'information

classique (ex.: service de diffusion sélective d'information ou d'alerte, courtage, rédaction d'état de la question, etc.). Les CVC n'échappent pas à cet abus. D'ailleurs le mot veille est devenu un *buzzword* accrocheur, tant au Québec qu'en France, pour désigner toute sorte d'activité informationnelle, la plupart de type assez classique, mais nouvellement «découverte » par des non-spécialistes. Ceci est sans doute un phénomène normal, mais qui risque de mener à des abus et à des désillusions.

Tableau 6
Comparaison des produits et services offerts

Produits ou services	Cas internationaux	CVC
Bases de données électroniques*	✓	✓
Publications diverses*	✓	✓
Service de référence ou de courtage d'information*	✓	✓
Réseautage, contacts et jumelage *	✓	✓
Programme de formation*	✓	✓
Service de veille spécifique	✓	✓
Veille générique	✓	✓§
Études prospectives	✓	
Méthodologie de veille	✓	
Outils technologiques	✓	✓
Audit/évaluation de veille et/ou gestion d'information	✓	✓
Participation au développement d'une norme en veille (en France seulement)	✓	
Tenue d'ateliers et organisation et/ou participation à des conférences	✓	✓
Vente de normes et de brevets	✓	
Consultants en entreprise	✓	

* Indique les produits et services les plus courants.
§ Indique les produits et services majeurs/exigés du FPS4.

1.6.1. La veille générique

Tel qu'indiqué dans la synthèse, la veille générique est peu en demande et/ou peu rentable. L'une des seules organisations étudiées qui offre systématiquement de la veille de type générique, telle que développée par les CVC, est l'ADIT (ex.: *Technologies internationales),* qui est financée en bonne partie par l'État. Des répondants de France et d'Allemagne ont affirmé que de tels services ne seraient pas rentables dans leur pays, ce qui est d'ailleurs le cas au Québec.

Par contre, la veille «générique » est justifiée, si elle est de qualité, c'est-à-dire contenant une information pertinente, validée, rare, utile et diffusée adéquatement. En ne se concentrant que sur les problèmes immédiats, l'entreprise minimise la probabilité de «découverte accidentelle d'information utile »[12] (appelé aussi « effet sérendipe ») (voir le chapitre précédent) et la découverte de signaux faibles qui se transformeront en signaux forts. L'attitude du président et chef de direction de l'entreprise Highsmith, Duncan Highsmith, et les moyens mis en place, rapportés dans Inc.[13] sont exemplaires à cet égard et illustrent bien l'importance pour le maintien et la croissance de l'entreprise de surveiller son environnement sur une base continue avec l'esprit ouvert aux nouveautés, ainsi qu'aux domaines autres que spécifiquement liés au sien. Il y a aussi un besoin de « veille générique » de qualité portant sur le Québec ou sur le contexte mondial et ses impacts pour le Québec et l'inscrivant dans le contexte mondial, de type «The Futures Group » ou « Gartner Group », accessible aux PME et autres acteurs socioéconomiques du Québec.

Une question se pose cependant : est-ce vraiment le rôle d'un centre de veille concurrentielle de faire de la veille générique ? Aurat-il jamais les ressources nécessaires, et en particulier les ressources informationnelles, pour réaliser une veille générique de qualité telle que définie plus haut, pour tout un secteur industriel ? Y a-t-il vraiment d'autres organismes que le gouvernement qui a les moyens de faire cette veille générique ? Ne serait-ce pas le rôle du gouvernement, avec une combinaison d'expertise des spécialistes du domaine (ex.: les conseillers sectoriels, les analystes économiques et politiques, oeuvrant au sein des ministères au «siège social » et dans les régions, ainsi que dans les postes étrangers) et les spécialistes de la gestion d'information (ex.: les bibliothécaires œuvrant au sein des bibliothèques, centres de documentation et autres réseaux d'information gouvernementaux) ?

Ne devrait-il pas y avoir une combinaison des expertises citées ci-avant, des « veilles génériques » faites par les experts gouvernementaux, complétées, avec valeur ajoutée, par les CVC ? Les CVC, norma-

lement en contact avec les PME, compléteraient, mettraient en contexte et diffuseraient cette veille générique selon les modes les plus appropriés à leur clientèle. Ne serait-ce pas une façon de maximiser la connaissance gouvernementale et d'en faire profiter la PME ? Cette approche réseau, dans une perspective de maximisation de la connaissance acquise (enregistrée et d'expertise) au sein du gouvernement s'inscrirait dans une perspective de gestion stratégique de l'information et de la connaissance.

1.6.2. L'animation de réseaux d'entreprises

La plupart des CVC disent jouer un rôle important d'animation de réseaux d'entreprises, de mises en contact et de jumelage entre des PME, des PME et des experts, etc. Cependant les CVC n'ont ni mandat ni reconnaissance pour ce rôle fort important qui n'est pas rentable financièrement, bien qu'il le soit qualitativement, pour les entreprises qui en bénéficient. En France, l'ACFCI, dans sa politique d'intelligence économique, retient le rôle d'animation de réseau d'entreprises comme l'un des rôles clés des CCI dans une pratique d'intelligence économique.

Au cours des entrevues avec les différents répondants et dans l'analyse des documents, il est clairement ressorti que les gouvernements de tous les pays consentent des efforts majeurs pour établir des liens entre les PME, entre les PME et les chercheurs des universités, centres de recherche et autres experts, afin de stimuler l'innovation et la compétitivité des PME. Le gouvernement du Québec veut aussi accentuer cet échange pour favoriser le transfert de l'innovation et de la connaissance dans les PME. Dans ce contexte, les CVC ne pourraient-ils pas devenir un nœud d'un réseau d'échange ? Les CVC sont, pour la plupart, le fruit de la collaboration entre partenaires des centres de recherche publics, des centres de liaison et de transfert, des centres collégiaux de transfert. S'ils ont bien fait leur travail, les CVC devraient avoir développé des liens avec les PME de leur secteur industriel, des liens avec des experts, etc. Dans cette perspective, pourquoi ne pas reconnaître ce rôle important des CVC et en maximiser l'apport, dans une véritable perspective d'intelligence économique et gestion des connaissances ?

1.7. Les clients

Comme cette étude s'intéressait aux mesures visant les PME, il est évident que la plupart des initiatives étudiées s'adressent d'abord aux PME. Les CVC visent comme clientèles prioritaires toutes les PME de leur secteur industriel.

En pratique, les PME les plus susceptibles d'être clientes sont celles qui ont une vision stratégique, qui innovent et qui exportent. Dans une étude portant sur 324 PME manufacturières au Québec, Julien et *a1.*[14]trouvent que toute une catégorie d'entreprises ne sera peu ou pas intéressée à la veille et ne sera presque jamais cliente d'un CVC. Les PME les plus innovatrices, qui ont du personnel de R&D et qui veulent exporter ou qui exportent sont les plus susceptibles d'avoir une pratique avancée de veille ou de vouloir en développer une. Quel est le pourcentage de PME, par secteur industriel, qui correspond à ce portrait ? Combien de PME ont une vision stratégique claire?

Cette observation entraîne deux questions :

1) Quel rôle pourraient jouer les CVC pour aider les PME à développer une vision stratégique ? En France, l'ACFCI et d'autres intervenants du dispositif régional d'intelligence économique français, incluent la formation à la stratégie et au développement de l'esprit stratégique dans les PME dans les activités d'IE. Est-ce que ce devrait être le rôle des CVC ? Sinon, ceux qui s'occupent de ce volet ne devraient-ils pas être en lien avec les CVC pour que ces derniers initient les entreprises au rôle de l'information dans le développement stratégique?

2) Quelle proportion de PME d'un secteur industriel donné est susceptible d'être cliente d'un CVC ? Quelle est la probabilité réelle de revenu possible pour un CVC ? Un CVC, desservant uniquement les PME ou presque, aura-t-il jamais les moyens de réaliser de la veille générique de qualité sans revenu autre que ceux provenant de la vente de ce produit aux PME?

1.8. Le financement

Les sources de financement des initiatives étudiées sont assez semblables d'un pays à l'autre, sauf pour ce qui est des dons privés des grandes entreprises, observés seulement aux États-Unis (tableau 7).

La majorité des initiatives étudiées (8/12) bénéficient de financement partiel, comme c'est le cas des CVC financés à 50 % par le MICST.

Le mode de financement des initiatives étudiées est d'ailleurs de 50 %. À ce niveau, le MICST est dans la « norme » de financement de programmes gouvernementaux de support aux PME.

Tableau 7
Comparaison des sources de financement

Sources de financement[15]	Cas internationaux	CVC
Budget ou subvention versé par un ou des gouvernements, les partenaires	✓	✓
Impôt prélevé par un organisme auprès de ses membres	✓	
Recouvrement de coûts	✓	✓
Contribution des partenaires	✓	✓
Dons privés de grandes entreprises	✓	

Le gouvernement du Québec se distingue cependant sur deux aspects : la durée et l'unicité du financement :

- durée limitée à trois ans, sans aucun renouvellement possible;
- aucune modulation selon les secteurs industriels ;
- aucun support technique ou logistique (réseau, outils communs) ;
- aucun autre mécanisme de financement complémentaire (ex.: crédit d'impôt aux entreprises clientes pour la durée des subventions ; ministères clients des produits de veille générique ; subventions d'autres paliers de gouvernement).

En effet, les deux tiers (8/12) des initiatives gouvernementales étudiées qui s'adressent directement aux PME (voir l'annexe 3) reçoivent une subvention pour une durée indéterminée. Le gouvernement du Québec limite la sienne à trois ans, sans aucun renouvellement possible à la fin des trois ans, alors qu'aucune des initiatives étudiées n'a encore atteint une masse critique de clients, de produits ou de services assurant la pérennité du CVC en trois ans (tableau 8). La durée de financement est la même pour tous les CVC, quel que soit le secteur d'application ou le niveau d'atteinte des objectifs d'un CVC, contrairement au gouvernement allemand, par exemple, qui module son financement en fonction du domaine et du niveau d'atteinte d'une masse critique de clients, de contenu et de revenus avant de se retirer complètement du financement d'un organisme. Enfin, la faible probabilité

de pérennité des CVC a entraîné un effet de désengagement, tant de la part des clients, des partenaires, que du gouvernement lui-même, personne ne voulant être associé à ce qui était perçu comme un «canard boiteux », voire comme un «éléphant blanc » de 8 millions de dollars[16].

Tableau 8
Comparaison de la durée des subventions entre les initiatives internationales et celle du MICST (CVC) pour supporter un échantillon d'initiatives gouvernementales s'adressant directement aux PME (n = 12)

Type Durée	Initiatives internationales n	CVC n
Indéterminée	8	0
Déterminée	4	1
TOTAL	12	1

Dans une perspective d'autofinancement total, l'idée de veille générique n'est sans doute pas viable, du moins à court terme. Dans la mesure où la qualité en est vérifiée, alors la production de cette veille générique de qualité, à coût acceptable[17] pour les PME, devrait être en partie supportée financièrement par le gouvernement, soit directement, soit indirectement, par la production en réseau de veille générique impliquant les ministères, comme il a été suggéré plus haut. Cette contribution devrait cependant être significative.

Le FPS4 n'a pas prévu de financement en termes de support technique et logistique aux CVC. Enfin, la proportion de clientèle gouvernementale des CVC est minime ou inexistante, alors que dans certains pays étudiés, le gouvernement en tant que client constitue une source de revenu non négligeable. Dans le cadre de la veille générique, même si le client premier est la PME, les publications devraient aussi intéresser les conseillers sectoriels et régionaux, par exemple.

Contrairement au MEP et au Business Link, dont la durée de financement était limitée et non récurrente, mais qui ont vu leur financement renouvelé parce que la durée prévue était insuffisante pour que les organismes fassent leurs preuves, le MICST n'a émis aucune intention de prolonger les subventions directement aux CVC et au programme. Il a plutôt offert, dans le budget annoncé en mars 1999[18], un nouveau crédit d'impôt remboursable de 40 % aux PME qui utilisent les services offerts par les centres de veille concurrentielle, qualifiés

d' «organismes de veille concurrentielle accrédités ». Une telle proposition avait été émise par des répondants du Québec pour supporter les CVC. Cependant, il y avait un fort consensus quant au fait que la production de veille générique devait faire l'objet d'une aide directe aux CVC, via une subvention.

Quel sera l'effet de cette mesure sur la capacité des CVC à poursuivre leur travail, en particulier en ce qui a trait à la veille générique ? Il y a lieu de penser que les CVC offriront surtout des services de courtage d'information à caractère davantage ponctuel, à moins qu'il ne soit spécifié dans l'application du crédit que seuls des services de veille générique seront remboursables. Deux des raisons pour lesquelles le FPS4 voulait limiter l'intervention des CVC à la veille générique étaient (1) son absence sur le marché et (2) l'évitement de la concurrence déloyale avec le secteur privé déjà présent sur le marché du courtage d'information. Dans ce contexte, pourquoi le gouvernement limite-t-il le crédit d'impôt aux services et produits des CVC uniquement? Il n'y a aucune garantie que tous les CVC offrent des produits ou services de qualité. En effet, le MICST n'a pas évalué la qualité du personnel et des produits et services des CVC, mais plutôt, essentiellement, leur capacité à s'autofinancer. Quelles sont les normes d'accréditation ? Il y a aussi un potentiel de concurrence déloyale des CVC face aux courtiers et entrepreneurs et autres centres publics déjà sur le marché. Néanmoins, même si la décision d'offrir un crédit d'impôt aux entreprises utilisatrices des CVC suscite des questions, il demeure qu'il s'agit d'une action concrète du gouvernement pour poursuivre dans une certaine mesure « l'esprit du programme » FPS4 dont il faut reconnaître le mérite. Cependant, cette mesure gagnerait à être combinée à l'extension du financement aux CVC ayant montré un potentiel de survie et/ ou de qualité de produits et services après trois années de financement. Il y a malheureusement au Québec une tendance à financer sur de très courtes périodes de temps des initiatives informationnelles, sans leur laisser le temps d'atteindre une masse critique de contenu, de clients et de savoir-faire. Il y a un retour perpétuel à la case départ, avec une réplication, autrement, d'investissements dans de nouveaux projets qui se rendent rarement à maturité. Il y a un risque que l'expérience des CVC recommence, sous un autre couvert, sans plus de succès, car il n'y aura pas suffisamment de temps alloué pour assurer la survie du produit, du service, ou de l'organisme.

1.9. La sensibilisation, la promotion et la formation à la veille

Le type d'approche de promotion, de sensibilisation et de formation à la veille utilisé au Québec est sensiblement le même que celui qu'on rencontre ailleurs. Au Québec comme ailleurs, l'accent a été malgré tout mis sur le développement de l'offre, et la demande ne s'est pas toujours révélée à la hauteur attendue. Il y a donc eu ajustement et mise en place d'efforts, dont l'intensité varie d'un gouvernement à l'autre[19], pour sensibiliser les entreprises à l'importance de l'information et/ou de la veille, à assurer une meilleure visibilité des produits et services offerts, et à augmenter la confiance dans ces produits et services développés, tout en obtenant du feed-back pour mieux les adapter aux besoins.

Cependant, avec un objectif visé d'autofinancement après trois ans, le niveau, l'étendue et l'intensité d'intervention consentis au Québec se sont avérés insuffisants. En effet, les principaux efforts de sensibilisation se sont faits après que les CVC ont été créés. L'offre a précédé la demande. Les moyens utilisés pour vérifier la demande (étude de marché, mécanisme critiqué dans le cas du Québec) étaient déficients. Les moyens disponibles étaient également réduits, avec l'absence majeure déjà soulignée des associations d'affaires et de champions. Enfin, aucune visibilité majeure n'a accompagné le lancement du programme, alors qu'en France, par exemple, la publication du rapport Martre a «fait du bruit ».

Sur le front de la formation, des CVC, des consultants, des centres de recherche, des associations et une université offrent de la formation continue dans le domaine. Quant à la formation initiale, l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal serait à ce jour la seule à offrir des cours sur le sujet dans le cadre de sa maîtrise en sciences de l'information. Des projets de recherche sur ou autour du sujet sont cependant menés dans plusieurs universités au Québec.

1.10. Les mesures d'évaluation

1.10.1. Les mesures de performance

Comme le programme était en évaluation au moment de la collecte de données, il n'est pas possible de comparer les approches. Cependant, il ressort de tous les cas étudiés qu'il est difficile d'évaluer la qualité des produits et services et que peu d'organismes ont développé des

mesures de qualité satisfaisantes. La plupart des programmes se contentent de mesures de performance, avec des mesures d'étendue, de satisfaction des utilisateurs et de sensibilisation (voir le chapitre précédent).

1.10.2. Les mesures d'impact

Les mesures d'impact sont encore plus élusives. Dans le cas d'activités informationnelles, l'impact est rarement immédiat, en particulier quand il est question de « veille générique » ou de prospective. Il faut donc mettre en place des mesures d'impact longitudinales, qui évaluent des facteurs souvent d'ordre qualitatif. L'information a aussi plusieurs valeurs ; elle est transmise et interprétée par plusieurs personnes dans une organisation et elle se transforme en connaissance, en connaissance productive et en action. Il est alors difficile de retracer l'origine de cette action[20], d'isoler la « variable » veille et d'en calculer l'apport exact dans le succès d'une entreprise, sauf de façon ponctuelle et anecdotique. Enfin, dans un contexte politique dont les résultats doivent être obtenus et/ou démontrables à très court terme, les programmes basés sur l'information sont défavorisés.

1.11. Les impacts

La comparaison des impacts des initiatives tels que perçus par les répondants indique qu'il y a une similitude dans leur perception (tableau 9). La seule différence d'opinion porte sur le développement de programmes de formation initiale dans le domaine. Il est vrai que le FPS4 n'a pas été directement lié à la création de programmes de formation initiale en veille. Par exemple, la création d'un cours de trois crédits de maîtrise en veille stratégique était approuvée par l'Université de Montréal[21] en 1995, alors que l'existence du FPS4 n'était pas connue en dehors du circuit des tables de concertation. Mais il faut souligner que développer de la formation initiale, ou même continue, n'était pas un objectif du FPS4, alors qu'en France, c'était une recommandation du rapport Martre.

Il s'agit cependant de perceptions du point de vue de ceux qui gèrent les initiatives. Cette étude n'a pas examiné la perception des entrepreneurs à qui les initiatives sont destinées.

En regard de ces facteurs et en comparaison avec les actions prises par les autres gouvernements étudiés (voir le chapitre précédent), il semble bien que le gouvernement du Québec ait exigé des

CVC de résoudre la quadrature du cercle, comme l'affirmait un répondant : «nous demander de sensibiliser, de former à la veille, de développer et de vendre des produits et services, de créer des réseaux et de s'autofinancer, tout ça en trois ans, c'est très difficile » (le cas Québec). Cette étude supporte aussi l'affirmation d'un répondant que le FPS4 avait «un code génétique défectueux ».

Malgré ces obstacles, le programme a eu un impact certain au niveau de la diffusion du concept de veille au Québec et de la sensibilisation des acteurs socioéconomiques. Il a aussi stimulé le développement de pratiques au sein de PME et d'organismes gouvernementaux et publics, ainsi que permis le développement d'expertise et la création d'emplois dans le secteur. Ces accomplissements sont majeurs. Malheureusement, comme ce n'était pas ceux-là qui étaient prévus dans les objectifs du FPS4, ils n'ont pas été pris en compte pour évaluer le degré de succès, ainsi que l'apport et l'impact du programme sur la société québécoise.

Tableau 9
Comparaison de l'impact des initiatives perçu par les répondants

Impacts	**Cas FPS4 (CVC)**	**internationaux**
Sensibilisation à l'importance de la veille et à la gestion stratégique de l'information	✓	✓
Appropriation de la veille et/ou de l'intelligence économique	✓ par des acteurs locaux	✓ par des acteurs sectoriels
Développement de programmes de formation initiale dans le domaine et diplômation de spécialistes	✓	
Création d'emplois en veille et en intelligence économique	✓	✓
Développement d'organismes et de réseaux spécialisés dans la pratique de la veille	✓	✓
Influence sur des politiques, des programmes, des actions	✓	✓

Cette étude montre que le gouvernement québécois a une approche décousue du développement des politiques d'information et de la connaissance, sans vision intégrée. Le MICST, comme institution gouvernementale, a un rôle majeur de diffuseur d'information économique québécoise. Il doit donc examiner l'initiative du FPS4 et plusieurs des initiatives en cours en termes d'information (veille, information sur l'exportation, guichet unique, etc.) dans une optique informationnelle. Les recommandations émises dans la conclusion de ce rapport iront d'ailleurs dans ce sens.

La partie qui suit présente l'analyse détaillée de chaque cas, suivie de la conclusion et des recommandations.

NOTES

1. Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* New York Free Press, p. 626.

2. *Ibid.,* p. 673.

3. À titre d'exemples, citons : Noël, Kathy (samedi 17 avril 1999). «Des gestionnaires Colombo scrutent vos faits et gestes », *Les Affaires,* p. 29*;* Lewandowski, René (mars 1999). «Corporate confidential : The business of business intelligence is booming, though it's not as exciting as you might think. The practice owes more to Colombo than James Bond », *The Financial Post Magazine,* p. 18-26; un reportage au *Téléjournal* de RadioCanada le jeudi 15 avril 1999 sur le programme d'intelligence économique à l'Université de Poitiers et sur la compagnie Cyveillance. Ces reportages, bien qu'accrocheurs, sont réducteurs. Ceci suggère qu'il y a encore des efforts importants à consacrer pour faire comprendre ce qu'est réellement la veille.

4. Selon Dargouge (novembre 1997), ces opérations pilotes sont toujours sous l'impulsion du Secrétariat général de la défense nationale (probablement via le CCSE) (Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR,* 108, p. 27).

5. Ce tableau est compilé à partir des données fournies dans Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR,* 108, p. 31 où l'auteur recense 14 actions en cours en intelligence économique, en donnant le titre, la durée, les organismes impliqués et le nom du responsable du projet.

6. Les DRIRE sont les «opérateurs » régionaux de la DARPMI.

7. La densité moyenne au Québec est de 4 habitants/km^2 (bien que la majorité de la population de quelque 7 millions de personnes soit concentrée le long du Saint-Laurent), alors qu'en France, elle est de 106,6 habitants/ km^2, en Allemagne, de 228,4 habitants/km^2 et au Royaume-Uni, de 239 habi-

tants/km^2 (source : Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).* Ainsi, la région de Basse-Normandie en France comptait une population estimée à 1 391 318 habitants (en 1990), alors que celle de l'Estrie au Québec était de 286 579 personnes (en 1996) *(ibid. ;* Bourque, J. *et al.* (1997). Profil *économique de la région de l'Estrie (05) édition 1997* [s.l.]: Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec, Direction de l'analyse des PME et des régions, p. 15).

8. À l'exception de la Suède.

9. OECD. Industry Committee Working Party on SMEs (1998). *Best Practice Policies for Small and Medium-sized Enterprises, 1997 edition* (disponible sur le site Web de l'OCDE).

10. Il faut rappeler que contrairement aux EIC en Europe, l'EIC-Québec n'a pas la PME comme client direct.

11. Davenport, T.H. et L. Prusak (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know,* Boston : Harvard Business School Press.

12. Pour une synthèse du concept de « rencontre d'information » *(information encountering),* voir Sanda Erdelez (1999). ((Information encountering : It's more than just bumping into information)), *Bulletin of the American Society for Information Science, 25* (3), p. 25-29.

13. Buchanan, L. (janvier 1999). ((The smartest little company in America)), *Inc., 21* (1), p. 42-54.

14. Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob, C, Ramangalahy et M. Morin (1995). *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises : caractéristiques, configurations et facteurs de succès,* Trois-Rivières : UQTR Chaire Bombardier Sea-Doo/Ski-doo en gestion du changement technologique dans les PME et Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

15. Exclut la Fondation Steinbeis.

16. Le manque de pérennité prévisible est d'ailleurs un des obstacles majeurs au succès des Business Links «première mouture », alors qu'on n'avait prévu que trois ans de financement (voir le cas du Royaume-Uni au chapitre 8). Ce phénomène a aussi été observé au Québec avec les CVC.

17. Il ne faut pas oublier que les PME, première clientèle visée, ne paieront généralement pas un abonnement coûteux. Faire de la veille générique de type prospectif de qualité coûte cher. Il n'y a qu'à voir les prix pratiqués par des groupes tels que Gartner ou The Futures pour comprendre le défi que représente l'autofinancement pour les CVC, avec les PME pour clientèle unique ou principale.

18. Québec, Ministère des Finances (1999). *Québec objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Une stratégie fiscale intégrée pour l'économie du savoir. Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois,* p. 70; *Ministère des Finances. Budget 1999-2000/Points saillants*
[http ://www.finances.gouv.qc.ca/francais/budget/1999-2000/points_s.htm].

19. Il faut rappeler le programme allemand «Information as raw material for innovation » qui développe à la fois la demande et l'offre (voir le cas de l'Allemagne au chapitre 3).

20. Taylor (1986) propose d'utiliser une méthodologie de trackage de l'output *(output tracing)* pour connaître l'impact d'une information dans l'organisation. Il s'agit d'une approche intéressante, mais difficile à opérationnaliser dans le quotidien d'une organisation (Taylor, Robert S. (1986). *Value-added processes in information systems,* Norwood : Ablex).

21. Projet de cours approuvé en 1995 et offert pour la première fois à l'hiver 1996 par l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal. Maintenant l'EBSI offre une maîtrise en sciences de l'information, avec, entre autres, une option gestion stratégique de l'information.

Partie 2

Description des cas

Allemagne • États-Unis
France • Japon
Québec • Royaume-Uni
Suède • Union européenne

Chapitre
3

L'Allemagne

L'Allemagne[1] est, malgré les difficultés économiques qu'elle a traversées, la première économie d'Europe[2] et la troisième puissance économique mondiale. L'Allemagne est un état fédéral constitué de seize *Under.* Le Land du Bade-Wurtemberg est le plus riche d'Allemagne[3,4] et aussi le plus productif au plan de l'innovation[5]. L'Allemagne est reconnue pour investir de façon importante en recherche et développement (2,4 % du PIB en 1995) [6, 7], qui implique tant les universités et les centres de recherche publics que les entreprises de toutes tailles[8]. L'industrie allemande se distingue aussi par ses *Konzern,* empires industriels ayant une forte concentration verticale et horizontale[9,10].

L'État fédéral allemand considère ne pas avoir de politique ou de programme spécifique pour supporter le développement de la veille[11] dans les entreprises[12]. Selon deux experts de la situation allemande consultés, le gouvernement ne parle pas de veille, ni d'intelligence économique et n'a pas de programme en ce sens. Cependant il s'intéresse au développement scientifique et technologique et à son transfert. Pour Caduc et Isabelle, les initiatives du gouvernement allemand visant à promouvoir l'utilisation de l'information spécialisée (programme 1990-1994 décrit plus loin) s'inscrivent dans « Les grandes politiques de veille dans le monde »[13]. Pour le gouvernement allemand, il s'agit d'une politique d'information scientifique et technique, à la base du développement scientifique et technologique.

Le cas de l'Allemagne présente une synthèse des données obtenues par entrevues et questionnaire, ainsi que l'analyse de documentation primaire[14], portant sur des initiatives liées aux politiques technologique

et d'information scientifique et technique. Il présente plus particulièrement le programme national «Information comme matière première de l'innovation » *(« Information as a raw material for innovation »)* du gouvernement fédéral qui met en place des «pré-requis » essentiels à toute pratique de veille, soit la sensibilisation à l'importance de l'information et l'offre d'information utile. Il décrit ensuite des éléments de la politique technologique du Bade-Wurtemberg que le gouvernement ne considère pas être de la veille, mais qu'il considère être l'initiative gouvernementale qui s'approcherait le plus de ce concept. Il expose le programme de la Fondation Steinbeis, qui est au coeur du modèle de transfert technologique appelé le «Modèle de transfert technologique du Bade-Wurtemberg »[15] qui intègre la diffusion de la connaissance. Cependant, il ne s'agit pas d'une initiative de veille, mais bien de transfert de connaissance et d'aide à l'entreprise. Il décrit ensuite l'Informationsmärkete & Management Consulting (IMAC), centre de transfert Steinbeis devenu en 1998 entreprise autonome. Il présente les facteurs affectant ces initiatives tels que perçus par les répondants. Une synthèse des forces identifiées dans les initiatives allemandes conclut ce cas.

1. PROGRAMME INFORMATION COMME MATIÈRE PREMIÈRE DE L'INNOVATION

Les efforts du gouvernement fédéral allemand s'inscrivent davantage dans une perspective de diffusion et d'utilisation de la connaissance et de l'information scientifique et technique. Il a mis en place différentes initiatives qui visent à favoriser l'utilisation de l'information, en particulier l'information scientifique et technique diffusée électroniquement, dans la perspective que la maîtrise de l'information est essentielle dans une économie du savoir où l'information est la matière première de l'innovation. Quant à l'information économique, elle serait déjà bien couverte par l'industrie de l'information et n'aurait pas besoin de l'intervention de l'État selon un répondant[16]. Cependant, il ressort que le gouvernement fédéral supporte aussi l'information à caractère économique, avec le Bundesstelle für Aul□enhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information) (voir Vignette 1).

L'Allemagne a développé une politique d'information scientifique et technique (IST) qui a fait l'objet de quatre programmes quinquennaux. Cette politique vise à assurer la diffusion (ce qui exige le repérage, l'organisation, le traitement, le stockage et la diffusion) non seulement de l'information scientifique et technique allemande, mais aussi de la documentation internationale. Elle vise aussi à promouvoir l'utilisation de cette information par tous les acteurs économiques allemands. Cette section décrit le programme 1996-2000 présentement en cours. Elle présente les objectifs du programme, ses mécanismes d'implantation, son financement et son impact.

1.1. Objectifs

Le programme «Information comme matière première de l'innovation »[18] *(«Information as a raw material for innovation »,* appelé aussi Information scientifique et technique pour le xxle siècle ou *Scientific and technical information for the 21st century)* est l'un des trois piliers de la politique de la société d'information du gouvernement fédéral appelée *«Info 2000: Germany's way to the information society»*[19,20], appelée également la politique multimédia *(multimedia policy)* du ministère fédéral de l'Éducation, de la Science, de la Recherche et de la Technologie (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, BMBF). Le programme est aussi influencé par les initiatives similaires entreprises par l'Union européenne.

Le programme traite huit aspects de l'IST: (1) l'importance de l'information pour l'innovation ; (2) le rôle et les tâches de l'État dans la diffusion de l'IST; (3) les réseaux pour diffuser l'IST; (4) l'édition électronique et l'information multimédia; (5) les bases de données bibliographiques et factuelles ; (6) les bibliothèques scientifiques et l'information électronique; (7) l'exploitation de FIST; et (8) la coopération internationale. Il s'adresse aux milieux de la recherche (universités et centres de recherche), industriel (grandes entreprises et PME) et gouvernemental en tant qu'utilisateurs ou diffuseurs d'IST.

Ce programme succède au Programme sur l'information spécialisée 1990-1994[21] qui avait pour objectifs : (1) d'établir et de développer une infrastructure efficace d'offre et de diffusion d'IST; (2) d'assurer un accès à l'information spécialisée internationale, en particulier via des coopérations internationales en production, fourniture et diffusion d'IST; (3) d'assurer la production et la diffusion d'IST allemande de qualité tant en Allemagne qu'à l'étranger; (4) de promouvoir l'utilisation de FIST et d'améliorer la formation à son utilisation; et (5) de promouvoir la recherche et le développement dans le secteur de l'IST.

Vignette 1

La surveillance des marchés étrangers : la Bundesstelle für Au enhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information)[17]

La Bundesstelle for Au enhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information) relève du ministère fédéral de l'Économie. La BfAl a pour mandat de soutenir le commerce international de l'Allemagne en fournissant de l'information à jour, fiable et pratique sur tous les marchés étrangers d'importance. En particulier, la BfAI vise à fournir la base nécessaire aux PME pour prendre des décisions sur des activités ou projets d'importation, d'exportation, de coopération ou d'investissements étrangers.

L'activité centrale de la BfAl est la publication de rapports sur des marchés et des secteurs industriels. Quarante-cinq « surveillants de marché » (appelés *market observers)* analysent les rapports économiques fournis par les quelque 200 ambassades et consulats généraux allemands répartis dans le monde. Ils utilisent également l'information diffusée par d'autres sources (électroniques ou autres) en Allemagne et à l'étranger.

À partir des diverses informations colligées, la BfAI dresse des bilans et synthèses sur:

- les tendances économiques,
- les marchés de différents produits et secteurs d'activités,
- les intentions d'affaires d'entreprises étrangères,

Ce programme 1996-2000 «Information comme matière première de l'innovation » poursuit dans la même direction. Il vise à stimuler le développement de l'information scientifique et technique diffusée électroniquement et à en promouvoir l'utilisation par un accès efficace et par la formation des individus. Il vise aussi à modifier l'attitude des entreprises et des individus face à l'information, pour la faire évoluer de «l'information comme bien gratuit » à «l'information comme facteur essentiel d'innovation et de production ayant un coût ».

À long terme, l'objectif est d'avoir une industrie de l'IST électronique pouvant couvrir ses coûts, ce qui entraînerait un désengagement progressif de l'État dans le soutien financier de la production de bases de données. Les efforts mis jusqu'à présent semblent vouloir porter fruits puisque de 1990 à 1996, les bases de données développées par

- les projets de développement et d'investissements, et
- les appels de soumissions sur les marchés étrangers.

Ces bilans sont diffusés sur différents supports tels que des périodiques, des publications individuelles, huit bases de données et un cédérom (portant sur le commerce et les paiements étrangers).

La BfAI a un financement mixte, venant à la fois d'un budget versé par le gouvernement fédéral et des revenus générés par la vente des produits et services d'information.

Le conseil d'administration de la BfAI est constitué du Department of Foreign Affairs, du Federal Minister of Economic Cooperation, du Federal Minister of Economics, de représentants des principales associations industrielles allemandes (BDI, DIHT, BGA, DHKT), ainsi que de représentants d'associations commerciales, de chambres de commerce et d'industrie et de chambres commerciales.

Ceci indique que le gouvernement allemand supporte une initiative de surveillance de l'environnement économique visant en particulier les PME, en finançant une institution responsable de maximiser l'utilité de l'information économique produite par ses délégations étrangères, en la colligeant, en la complétant par d'autres sources, en l'analysant et en diffusant ces analyses via différents outils.

les établissements supportés par le gouvernement ont vu leur pourcentage moyen de recouvrement de coût passer de 45 % à 61,3 %[22].

1.2. Mécanismes d'implantation

Pour implanter ce programme, le gouvernement fédéral offre un ensemble de mesures, telles que la révision du cadre juridique et réglementaire, la promotion de projets de développement avec l'appui de fonds publics de démarrage et le support financier aux organismes pertinents qui s'inscrivent dans les six grands secteurs d'activités prioritaires du programme :

1. bibliothèque virtuelle ;
2. édition électronique et multimédia de l'IST;

3. développement de services d'information électronique dans les bibliothèques. Pour l'instant, l'accent est mis sur les bibliothèques universitaires, mais il sera étendu à l'ensemble des bibliothèques ;
4. promotion et formation à l'utilisation de l'information électronique et multimédia dans les milieux académique (en particulier, développer la maîtrise de l'information des diplômés), industriel, principalement dans les PME, gouvernemental et scientifique ;
5. développement de coopération internationale, en particulier à l'intérieur de l'Union européenne;
6. commerce électronique.

En collaboration avec les ministères impliqués, le Projektträger Fachinformation (PTF) du GMD-Forschungszentrum Informations technik GmbH[23] administre le programme «Information comme matière première de l'innovation » pour le volet des projets de développement individuels et assume un rôle de coordination et d'intermédiation auprès des différents participants impliqués dans le programme.

1.3. Produits et services

Bases de données spécialisées en IST. Le programme subventionne des organismes spécialisés en IST qui développent des bases de données dans différents secteurs (ex.: la chimie, l'énergie, l'environnement, la psychologie, la médecine, etc.) tels que le Fachinformationszentrum (FIZ) Karlsruhe (Karlsruhe Specialized Information Center), le Fachinformationssystem Bildung (Specialized Information System for Education), le Deutsches Institut für medizinische Dokumentation und Information (DIMDI, German Institute for Medical Documentation and Information), le Zentralstelle für Psychologische Information und Dokumentation (ZPID, Central Office for Psychological Information and Documentation), etc.

Projets de développement. Le programme subventionne aussi des projets de développement sélectionnés par un jury d'experts à la suite d'un appel d'offres. Ces projets sont administrés par le GMD-PTF. Les produits et services décrits ici sont ceux mis en place par les projets choisis dans l'axe prioritaire visant à stimuler l'utilisation de l'information dans les PME.

Les consultations ont permis de constater que non seulement la majorité des PME n'ont pas accès aux bases de données électroniques, mais encore qu'elles ne veulent pas les utiliser. Des projets ont donc été mis en place pour stimuler et augmenter l'utilisation de l'IST électronique dans les PME. Il faut noter que ces projets ne doivent pas faire concurrence au secteur privé. Il s'agit soit de projets pour lesquels il n'existe pas encore de marché bien établi ou encore de projets développant des produits ou services pré-compétitifs. La plupart des projets ont des objectifs de sensibilisation, de formation, d'amélioration d'accès à l'information qui ne visent généralement pas à devenir des produits ou services commerciaux. Ce sont des projets à court terme, limités dans le temps. Seulement quelques projets sont développés de telle façon qu'ils pourraient mener à des produits ou services viables sur le marché.

Voici trois exemples de projets supportés financièrement par le programme : le développement d'un réseau d'expertise pour favoriser l'utilisation des bases de données sur les brevets, les clubs d'inventeurs et une «bourse d'innovation » :

1. *Meilleure utilisation des bases de données de brevets.* Le programme subventionne la mise en réseau d'organismes publics ou semi-publics déjà établis offrant de l'information et des conseils à l'entreprise, tels que les chambres de commerce, les centres de transfert, les centres technologiques, etc. pour qu'ils développent un ensemble de procédures, services et «meilleures pratiques » leur permettant d'offrir aux PME à travers le pays, une gamme de produits et services liés à l'utilisation des bases de données de brevets (comment les utiliser, comment faire une demande de brevet, comment protéger son invention, etc.), via des séminaires, des présentations, des sessions de formation, etc.
2. *Les clubs d'inventeurs.* Un financement de départ est mis à la disposition des clubs d'inventeurs (il existe environ 90 clubs en Allemagne) pour favoriser l'échange d'idées, discuter des problèmes, développer de nouvelles compagnies, etc.
3. *La bourse de l'innovation.* Un marché d'échange de l'innovation, sorte de marché boursier de l'innovation, a été créé, qui permet aux intéressés de s'enregistrer pour offrir ou chercher des technologies et des produits innovateurs.

1.4. Clientèles

Le programme vise les deux groupes identifiés par le gouvernement comme étant les moins bien servis par le marché actuel de l'information électronique, soit les PME et les universités :

- les PME, en particulier en ce qui a trait à l'utilisation des technologies d'information pour accéder aux bases de données (interrogation de bases de données, utilisation générale de l'information disponible électroniquement) ;
- les universités, surtout en ce qui a trait à l'IST elle-même, en favorisant le développement et l'accès à des bases de données d'information scientifique et technique.

Le programme constate qu'il y a des différences marquées dans l'utilisation de l'IST entre les différentes catégories d'utilisateurs[24]. Ainsi les utilisateurs provenant des universités, des centres de recherche et des grandes entreprises sont généralement des scientifiques ou des professionnels experts du domaine qui utilisent l'IST dans le cadre de leur travail. Il faut noter que ces personnes ne font pas nécessairement elles-mêmes leur recherche d'information. Ainsi les universités ont des *information advisers*[25] qui évaluent les bases de données, font les recherches, forment à l'utilisation des bases de données, etc. Cependant, les utilisateurs des PME ne sont généralement pas des scientifiques. Ils ont souvent besoin d'un intermédiaire en information qui fournira une analyse ciblée sur les besoins de l'usager des résultats de la recherche dans les bases de données ou qui pourra fournir des conseils sur l'exploitation efficace de cette information, dans un processus de transfert entre la recherche et l'industrie.

Les grandes entreprises, telles que celles du secteur automobile, sont perçues comme étant très en avance dans l'utilisation de l'IST électronique et ne sont pas spécifiquement visées par le programme.

1.5. Coûts et financement

1.5.1. Coûts du programme

Le gouvernement consacre environ 2 milliards de marks allemands à l'ensemble du programme. La majorité de ce montant sert à financer les quelque seize organismes spécialisés en IST supportés par le gouvernement qui développent des bases de données et autres produits et services d'information spécialisés. Le programme couvre en moyenne 50 % du budget de ces institutions.

Environ 30 % du montant total alloué au programme est consacré aux projets de développement. Ce budget est administré en partie par le GMD-PTF et en partie par les ministères impliqués dans le programme.

1.5.2. Financement

Instituts spécialisés en IST supportés par le gouvernement. Tel qu'énoncé dans la section Objectif, le gouvernement allemand veut à long terme développer une industrie de FIST électronique pouvant couvrir ses coûts, entraînant un désengagement progressif de l'État dans le soutien financier de la production de bases de données. Ceci signifie que les instituts spécialisés en IST doivent avoir des activités de recouvrement de coût. En 1996, le pourcentage de recouvrement de coût atteint par 12 des 16 instituts spécialisés en IST supportés par le gouvernement variait de 2,7 % à 141,1 %, avec une médiane de 54 %[26].

Projets de développement. La règle générale de financement des projets de développement s'applique ainsi: (1) Secteur privé : 50 % du projet financé quand le secteur privé est impliqué, pour une période de deux à trois ans, souvent précédé d'un projet-pilote d'un an ou deux. La tendance est de supporter des projets sur de courtes périodes, en lien avec les courts cycles industriels et des produits ; (2) Université jusqu'à présent, 100 % du projet est financé quand il implique une université. Cependant, la tendance est de plus en plus à demander aux universités de participer financièrement au projet, soit en finançant elles-mêmes une partie du projet, soit en s'associant à un ou des partenaires privés. Par exemple, dans le cadre du programme, les PME peuvent avoir accès à l'information sur les brevets via les universités. Jusqu'à présent cet accès est gratuit, mais éventuellement, les universités devront exiger des frais aux PME. Il faut rappeler que le programme veut faire prendre conscience, en particulier aux membres des entreprises, des universités et des gouvernements, que l'information est un facteur de production dont le coût doit être assumé par quelqu'un, que ce soit l'utilisateur, le gouvernement ou autre.

Les profits générés sont conservés par les promoteurs du produit ou du service jusqu'à hauteur du pourcentage investi. Ainsi, un groupe qui a investi 50 % des fonds récupère 50 % des profits. Dans l'éventualité où le produit ou le service devient commercialisable, alors le promoteur en obtient les droits exclusifs de transfert et d'exploitation avec les profits générés. Dans ce dernier cas, le promoteur devra obtenir un brevet ou diffuser les résultats de façon adéquate. Il s'agit

d'une nouvelle approche mise en place par le gouvernement fédéral dont les résultats devront être évalués. Il faut rappeler que peu de projets financés par le programme se retrouvent dans cette catégorie.

1.5.3. Formation

Les mécanismes utilisés sont des mécanismes formels ou informels tels que des séminaires, des cours, des clubs d'échange, etc. visant entre autres à maximiser l'utilisation des brevets, à promouvoir l'intégration des services d'information dans les stratégies de gestion de l'entreprise, etc.

Il faut souligner que le programme recommande d'intégrer dans le cursus universitaire une formation à l'utilisation des bases de données électroniques, afin que les diplômés universitaires soient capables d'utiliser ces sources d'information dans le cadre de leur travail[27].

1.6. Mécanismes d'évaluation et mesures d'impact

La mesure d'évaluation du succès des projets touchant des produits et services connus tels que les brevets, l'édition électronique, etc. se fait par l'utilisation ou non des produits et services développés. Cependant, il est jugé difficile d'évaluer les projets qui visent à développer des produits multimédias tout à fait nouveaux, dont le marché est à créer, etc. Les impacts sont jugés très difficiles à mesurer au-delà des mesures déjà énoncées.

1.7. Changements prévus

Le programme était en cours d'évaluation de mi-mandat au moment de l'enquête. Cependant des ajustements sont régulièrement apportés pour assurer que le programme atteint ses objectifs. Enfin, dans une perspective générale, le nombre et/ou l'ampleur des programmes développés par le gouvernement a tendance à diminuer avec le temps, ce qui amènera le GMD-PTF à coordonner un ensemble de programmes connexes, plutôt qu'un seul gros programme.

1.8. Conclusion

Le gouvernement fédéral allemand n'a pas de mécanismes spécifiques pour favoriser la veille dans les entreprises. Cependant, sa politique d'IST, s'appuyant sur une stratégie en deux volets, soit le dévelop-

pement de l'offre (développement de bases de données dans divers secteurs) et de la demande (formation à l'utilisation de l'IST et promotion) contient des éléments essentiels pour favoriser une pratique de veille dans les entreprises. La synthèse à la fin du cas exposera les forces de cette politique. La prochaine section présente la politique technologique du Land du Bade-Wurtemberg avec son modèle de transfert technologique, au centre duquel se trouve la Fondation Steinbeis avec ses centres de transfert.

2. POLITIQUE TECHNOLOGIQUE DU LAND DU BADE-WURTEMBERG

Tel qu'indiqué en introduction, le Land du Bade-Wurtemberg est le plus riche et le plus innovateur d'Allemagne[28]. Le gouvernement du Land n'a pas développé d'initiative spécifique pour supporter la pratique de veille dans les entreprises[29]. Cependant sa politique technologique serait l'initiative qui s'approcherait le plus du concept[30]. En effet, la veille est associée au support à l'innovation pour le gouvernement du Land. À la question portant sur la terminologie utilisée pour décrire l'initiative *(business intelligence, economic intelligence, technological watch* et *environmental scanning* étaient donnés à titre d'exemples dans le questionnaire), l'expression *support of innovation* a été utilisée. Il faut donc lire ce texte en comprenant que « veille » est utilisée dans cette section comme synonyme de «support à l'innovation ». Il sera précisé lorsque «veille » est utilisée dans le sens de *business intelligence.*

2.1. Rôle

Le rôle que le gouvernement estime jouer pour favoriser le développement de la veille est de supporter les efforts de coopération entre les milieux scientifiques et industriels par sa politique technologique[31].

2.2. Mécanismes d'implantation

La politique sur la technologie a été adoptée en 1976 pour promouvoir le développement des technologies et le transfert technologique répondant aux besoins des entreprises et de l'industrie allemandes, afin d'assurer leur compétitivité internationale, en particulier celle des PME. Cette politique est en lien avec les politiques économique, de l'éducation, le support aux PME ainsi que le support au démarrage d'entreprises

de haute technologie. L'objectif est de répondre aux besoins des entreprises et de l'industrie, d'avoir du personnel bien formé, de soutenir l'infrastructure économique du Land et de permettre la promotion des nouvelles technologies et des entreprises.

Les mécanismes d'implantation utilisés sont le financement de base des infrastructures de recherche appliquée[32], le maintien et le cofinancement du système de transfert technologique et l'assistance financière à des projets soumis par des PME (en coopération avec d'autres institutions), la fourniture d'information et de consultation et la tenue de réunions et d'ateliers.

La gestion de la politique est sous la responsabilité du département de la Technologie et de l'Industrie du ministère des Affaires économiques. Le département compte 25 employés. Outre le département, les dirigeants des entreprises et des institutions de recherche sont des acteurs clés dans la mise en œuvre de cette politique.

2.3. Clientèles

Les clients primaires visés et réels sont les entrepreneurs et les chercheurs. La clientèle secondaire visée et réelle est constituée des employés des entreprises, des étudiants et du personnel des centres de transfert.

2.4. Budget et financement

Un budget de 150 millions de marks allemands est alloué à la politique. Le gouvernement subventionne les institutions touchées par cette politique jusqu'à hauteur de 33 %.

2.5. Promotion

Les mécanismes de promotion utilisés sont (par ordre d'efficacité, le premier étant jugé le plus efficace) : la consultation, les réunions, les conférences et l'information publique.

2.6. Formation

Les mécanismes de formation utilisés sont les ateliers, les séminaires et les projets.

2.7. Évaluation

Non disponible.

2.8. Impacts

Impact prévu : améliorer la compétitivité des entreprises au niveau international.

Impact réel : compétitivité des entreprises et création/maintien de richesse (niveau de vie élevé).

2.9. Changements prévus

Les changements prévus à court terme sont la réduction des fonds publics, entraînant le besoin d'un meilleur autofinancement/recouvrement de coût. À moyen terme, une orientation plus poussée et rapide face aux nouvelles technologies et au développement.

En 1982, le gouvernement du Bade-Wurtemberg établissait la fonction de Commissaire gouvernemental au transfert technologique. Vu la mission de ce commissaire et celle de la Fondation Steinbeis, il a été décidé que le Commissaire serait également président du Conseil d'administration de la Fondation et gérerait les opérations de la Fondation. Ceci est devenu le modèle de transfert technologique du Bade-Wurtemberg. Au coeur du système de transfert technologique du Land se trouve la Fondation Steinbeis, qui fait l'objet de la prochaine section.

3. LA FONDATION STEINBEIS (STEINBEIS STIFTUNG FÜR WIRTSCHAFTFÖRDERUNG)[33]

La Fondation Steinbeis a été étudiée parce qu'elle était citée dans la documentation comme faisant partie du dispositif d'intelligence économique allemand pour les PME[34]. Nos données indiquent qu'il s'agit d'une initiative d'aide à l'entreprise pour favoriser le transfert technologique et non pas d'une initiative dont l'objectif est de favoriser la pratique de veille. Cependant le transfert technologique assure le transfert de la connaissance et, par le fait même, contribue à l'intelligence de l'organisation. Cette section présente une brève description de la Fondation Steinbeis et d'un centre de transfert en gestion d'information[35], IMAC.

3.1. Mission et rôle

Fondation Steinbeis. La Fondation Steinbeis est une fondation privée. Elle a pour mission de soutenir le transfert de technologies et d'expertises dans les entreprises, en particulier les PME. Elle joue un rôle d'intermédiation entre les besoins technologiques et de savoirs des PME et la R&D et l'expertise développées dans les universités, les écoles polytechniques et autres instituts de recherche. La Fondation veut répondre aux problèmes concrets des PME exprimés dans des projets spécifiques. Elle agit aussi comme coordonnateur du réseau constitué des quelque 350 centres de transfert Steinbeis (Steinbeis-Transferzentrum). La Fondation emploie 60 personnes au siège social (20 dans la division stratégique et 40 à la division administration). Le réseau constitué des centres de transfert emploie environ 3 800 personnes, mais ce nombre varie constamment en fonction des projets (les centres utilisant fréquemment des consultants, du personnel à contrat et à temps partiel).

La Fondation a été créée en 1971 par le gouvernement du Bade-Wurtemberg, mais a subi une réorientation majeure en 1983. Le nom demeure, mais l'orientation et les stratégies changent. Avant 1983, elle comptait 16 services de consultation technique généraux situés dans des collèges techniques, qui fonctionnaient comme points de contact généraux et d'approche à des questions et problèmes d'ordre technologique. En 1983, le gouvernement a créé la fonction de Commissaire gouvernemental au transfert technologique[36] qui se rapporte au Cabinet et conseille le gouvernement en matière de science et technologie et qui est aussi le président du Conseil de la Fondation Steinbeis. Cette structure donne à la Fondation un accès privilégié au Cabinet ainsi qu'une possibilité d'influer sur l'évolution des politiques gouvernementales.

En 1983, la Fondation adopte une toute nouvelle approche, avec des centres de transfert. Elle est passée d'un rôle de fournisseur de technologies à une approche holistique de résolution de problème[37] La Fondation estime être près des besoins des entreprises via ces centres de transfert (situés dans l'État mais aussi à l'étranger), ainsi qu'en siégeant à quelque 80 conseils d'administration de différentes organisations. Ceci lui permet d'influencer le développement de politiques publiques et privées.

D'un point de vue opérationnel, la Fondation s'occupe du développement stratégique de la Fondation et de ses unités, de l'expansion du réseau, de la résolution de problèmes auxquels font face les centres existants, de la coordination et de l'évaluation des centres, etc.

La Fondation détient à 100 % le holding «Steinbeis Technology Transfer Limited Company », auquel sont reliés les centres de transfert. Elle a aussi créé quelques compagnies privées. La Fondation est une organisation à caractère permanent qui connaît une expansion, tant au niveau du nombre de centres de transfert, de la couverture géographique (ex.: Japon et collaboration dans 54 pays), que des activités (ex.: développement d'un programme de formation en gestion pour cadres en exercice).

3.2. Mécanismes d'implantation

Centres de transfert Steinbeis. La Fondation opérationnalise sa mission principalement par ses centres de transfert. Les centres de transfert Steinbeis ont pour mission d'établir un rapprochement entre les infrastructures de R&D et les PME, afin que les PME aient accès au savoir et au savoir-faire développés dans ces institutions. Les centres étant basés sur l'expertise d'une personne à la fine pointe de son domaine, un transfert de connaissances et de prospective est réalisé dans les entreprises.

Le centre Steinbeis type :

- est une unité très spécialisée bâtie sur l'expertise d'un individu, généralement un professeur à la fine pointe de son domaine;
- est situé dans une université (85 % des centres)[38];
- est dirigé par un professeur d'université, employé et payé par son université, qui travaille à temps partiel à des projets soumis par l'entreprise privée par le biais de la Fondation;
- emploie de quatre à cinq personnes;
- réalise environ 25 projets par année;
- s'autofinance.

Il y a environ 350 centres répartis dans 120 emplacements dans le Land du Bade-Wurtemberg, mais aussi dans le reste de l'Allemagne et à l'étranger. Les centres relèvent de la Fondation. Les centres sont créés soit à partir d'un besoin identifié par la Fondation, soit à partir d'une proposition faite par un professeur qui a identifié un besoin et qui «postule» pour créer un centre Steinbeis. Les avantages, selon la Fondation, sont d'appartenir à un réseau très bien connu en Allemagne (crédibilité) ainsi que d'avoir une infrastructure administrative et légale qui s'occupe des aspects administratifs.

Entente-cadre. La Fondation a développé une entente-cadre avec le gouvernement du Land quant à l'implication des professeurs d'université (les universités relèvent de l'État) avec des compagnies privées. Cette entente-cadre permet aux professeurs et aux employés d'une université[39] de travailler à des activités de transfert technologique sans devoir négocier à chaque fois une entente et obtenir l'autorisation de l'université et du gouvernement. Pour bénéficier de cette entente-cadre, il faut que les projets soient réalisés pour la Fondation Steinbeis.

Contrats. Deux contrats sont signés entre la Fondation et le centre Steinbeis. Le premier, celui du directeur, stipule ses obligations (gestion du centre, etc.). Le deuxième est le contrat sur la gestion de projet, qui permet au directeur de réaliser des contrats au nom de la Fondation Steinbeis. La Fondation assure la comptabilité générale et se charge des tâches administratives et financières «générales ». La Fondation assume aussi la responsabilité du projet, advenant un échec ou tout autre problème.

3.3. Clientèle

La clientèle principale visée et réelle est constituée des PME. La Fondation Steinbeis a d'ailleurs été créée pour desservir les PME (définies comme ayant 500 employés et moins)[40]. Les centres de transfert technologique ont une clientèle secondaire constituée du gouvernement (environ un cinquième des projets réalisés par certains centres).

Au début, le siège social envoyait des représentants sur le terrain avec le mandat de contacter directement les entreprises pour identifier les problèmes qu'elles auraient à régler et leur fournir les experts qui pourraient les aider. Cette approche a été abandonnée avec la formule des centres de transfert. La surveillance des besoins des entreprises est faite de façon continue par les centres de transfert eux-mêmes, qui sont jugés les mieux placés pour comprendre les besoins très pointus de leurs clients. Depuis 1983, il y aurait un fort taux de récurrence de la clientèle, renforçant le lien entre les centres et les clients.

La Fondation observe que les premiers clients à cibler sont les entreprises innovatrices connues pour être pionnières dans leur domaine. Ce seront les premières à accepter de participer à des projets innovants. Les autres compagnies (les «suivants » et les «derniers de queue ») prendront beaucoup plus de temps à utiliser les services et produits.

3.4. Budget et financement

3.4.1. La Fondation

Le budget de la Fondation provient entièrement des revenus générés par ses activités. Le revenu total de la Fondation en 1997 était de 137,5 millions de marks allemands.

Chaque centre de transfert remet à la Fondation (ou au siège social) environ 9 % de son chiffre d'affaires à titre de « droits de réseau ». Ces redevances servent à couvrir les frais d'administration, de marketing, de supervision, de contentieux, etc. du réseau. Elles permettent aussi d'utiliser le nom Steinbeis, qui serait selon la Fondation un nom bien connu et crédible auprès des PME.

3.4.2. Centres de transfert

Les centres de transfert doivent nécessairement s'autofinancer[41]. Dans certains cas, l'État pourra accorder une subvention à un centre pendant une certaine période, mais la survie à long terme d'un centre de transfert passe nécessairement par son autofinancement. Un centre peut se voir octroyer un fonds de démarrage par la Fondation, mais il s'agit d'un prêt qui devra être remboursé. Il semble par ailleurs que peu de centres se prévalent d'une subvention ou d'un fonds de démarrage. Selon la Fondation, l'autofinancement assure que les centres sont entièrement centrés sur les besoins des clients et répondent à leur demande et permet d'éviter qu'ils investissent dans des activités déjà réalisées par le secteur privé.

Il faut noter que la plupart des centres ne partent pas de rien, puisqu'ils utilisent les équipements disponibles dans les universités. L'entente-cadre spécifie les frais à verser à l'Université pour cette utilisation. Enfin, tel que mentionné précédemment, les centres versent environ 9 % de leur chiffre d'affaires au siège social à titre de «droits de réseau ». Le niveau de revenus générés par un centre de transfert Steinbeis peut varier, allant de 30 000 à 40 000 marks allemands par an jusqu'à 10 à 15 millions de marks allemands (seuls deux ou trois centres réalisent un tel chiffre d'affaires).

Selon un répondant, être associé à la Fondation Steinbeis peut poser un problème d'image : les centres sont perçus comme étant des services « gouvernementaux » qui devraient être gratuits. Il y aurait une mauvaise compréhension de la part des entreprises quant à la réalité économique d'un centre Steinbeis : non seulement il doit s'autofinancer,

mais il doit aussi verser une redevance à la Fondation. De plus, il aurait un certain mécontentement et une remise en question de la pertinence de permettre à des organismes publics (les universités, l'occurrence) d'utiliser les ressources publiques pour intervenir dans des activités d'ordre commercial. Il semble que les chambres de commerce aient dénoncé cette utilisation des ressources universitaires, arguant que le secteur privé de la consultation faisait face à une compétition injuste de la part du secteur public.

3.5. Promotion

Les efforts de promotion et de marketing sont diversifiés et à plusieurs niveaux. De façon générale, la présence aux conseils d'administration, les publications, les séminaires, les discours, les rencontres et autres événements avec les entrepreneurs assurent une bonne visibilité et servent de mécanismes de promotion à la Fondation Steinbeis et à ses centres de transfert. Les rencontres et les contacts personnalisés avec les entreprises sont aussi un mécanisme utilisé. Enfin, par son implication régulière dans les projets de développement économique régionaux, la Steinbeis estime être vue comme un important promoteur du développement régional.

3.6. Évaluation

La Fondation a développé un système d'information de gestion qui lui permet de surveiller la performance des centres de transfert. Les critères de performance utilisés sont : le succès économique, non pas le niveau de revenu généré, mais la régularité/stabilité dans la capacité à couvrir ses coûts, la réalisation régulière de projets, le nombre de clients, etc.

Si un centre éprouve des difficultés sur une courte période (1 an), sa situation sera évaluée, sa stratégie revue et des correctifs suggérés. Un centre n'ayant pas de succès sur une longue période sera fermé. Une des raisons évoquées par la Fondation pour expliquer les fermetures est qu'il n'y a plus besoin d'une telle expertise dans les entreprises, parce que la connaissance y est maintenant bien transférée et implantée. Environ cinq à dix centres ferment chaque année, alors que 30 à 40 centres sont créés. Le réseau de centres se modifie perpétuellement en fonction des besoins des entreprises. Ainsi, on crée actuellement des centres orientés dans le domaine de la biotechnolgie[4].

3.7. Impact

La Fondation n'a pas vraiment réalisé d'étude d'impact[43], bien qu'elle fasse l'objet de nombreuses études en Allemagne notamment. Elle juge qu'il est difficile de montrer l'effet du «facteur Steinbeis », de l'isoler parmi tous les autres facteurs qui influent sur le développement d'une entreprise, d'une industrie ou d'une société. La cible visée par Steinbeis est d'être unique, de réaliser des activités que personne d'autre ne peut faire ou ne fait. Dans une approche stratégique, la Fondation cherche toujours à identifier de nouveaux besoins et à offrir de nouveaux services pour y répondre, toujours en étroite collaboration avec l'industrie.

3.8. Changements prévus

Trois catégories de changements sont prévues : (1) changement de structure organisationnelle, avec le tout nouveau holding; (2) augmentation et diversification des catégories de services (dans le secteur de la formation par exemple); (3) pression accrue sur les organisations publiques et les universités à être plus ouvertes aux entreprises.

3.9. Conclusion

Pour le gouvernement du Land du Bade-Wurtemberg, le support à l'innovation est le plus près de ce qu'il joue en terme de *business intelligence,* en particulier pour les PME. Le modèle de transfert technologique du Bade-Wurtemberg prend appui sur la Fondation Steinbeis et ses centres de transfert. Il ne s'agit pas d'une initiative de veille, mais de transfert de technologies, de savoir et de savoir-faire.

Il arrive à l'occasion que des centres de transfert deviennent des entreprises autonomes. Certaines de ces nouvelles entreprises décident de demeurer au sein du réseau Steinbeis, alors que d'autres s'en détachent. La prochaine section décrit brièvement l'Informations-märkete & Management Consulting (IMAC), démarré comme centre de transfert Steinbeis spécialisé en gestion d'information et récemment devenu entreprise autonome au moment de l'enquête[44].

4. INFORMATIONSMARKETE &MANAGEMENT CONSULTING (IMAC)

Le centre de transfert IMAC[45] a été étudié parce qu'il œuvre dans le domaine de la gestion d'information. Il a été jugé intéressant de voir comment un tel centre s'y prenait pour répondre aux besoins

d'information des entreprises, en particulier des PME, en regard des activités des centres de veille concurrentielle du Québec.

IMAC a été fondé en 1995 comme centre de transfert Steinbeis en gestion de l'information au département des sciences de l'information de l'Université de Constance. Il a bénéficié d'une subvention de départ de l'État couvrant une demi-année de salaire. En 1998, il est devenu une entreprise autonome, indépendante à la fois de l'Université et de la Fondation Steinbeis, bien qu'il continue à entretenir des liens avec les deux organismes. Il emploie entre 10 et 15 personnes, la plupart des diplômés en sciences de l'information et nouvelles technologies.

IMAC estime agir dans le domaine de la veille *(business intelligence)*. Sa mission est d'accroître l'intelligence des organisations pour leur permettre une meilleure compréhension de leur environnement.

4.1. Produits et services

IMAC offre cinq types de produits et services :

1. consultation en gestion de l'information : pour maximiser l'utilisation de l'information et accroître l'intelligence de l'organisation. Ex. de projets : évaluation du potentiel informationnel d'une grande firme en ingénierie, développement d'un intranet pour une association, etc. ;
2. commerce électronique : entre autres, design de sites Web, hébergement de sites, développement d'applications de commerce électronique, évaluation des besoins, etc.;
3. produits multimédias ;
4. activités de formation : séminaires offerts sur dix thèmes différents (ex. utilisation d'Internet, recherche en ligne, développement d'un intranet, applications de commerce électronique, etc.) ouverts à tous, ainsi que formation sur demande;
5. services d'information (référence) : essentiellement recherche en ligne.

4.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires généré par IMAC provient en bonne partie des activités de consultation (40 %) et de commerce électronique (40-50 %), alors que les activités de formation représentent 5 à 10 % du budget.

Le service d'information, soit la recherche d'information en ligne, représente moins de 1 % du revenu.

La raison donnée pour expliquer la si faible portion de revenu et d'activité liée au service d'information est que le concept «l'information a un coût » n'est pas encore compris ou accepté. Les gens sont encore très réticents à payer pour obtenir de l'information, alors que de nombreux organismes, tels que les chambres de commerce et les bibliothèques, donnent accès gratuitement à certaines informations. IMAC observe qu'il faut un niveau d'effort élevé pour percer le marché de l'information.

4.3. Clientèle

La clientèle se retrouve tant dans les PME, les grandes entreprises que les gouvernements et se différencie en fonction des produits : la formation attire surtout les PME locales et régionales, alors que la consultation en gestion de l'information rejoint plutôt les grandes entreprises (publiques et privées), non seulement d'Allemagne, mais d'autres pays européens aussi. La clientèle d'IMAC, tout comme ses revenus, a doublé chaque année depuis sa création et devrait entrer dans une phase de consolidation (environ 150 clients en 1998).

4.4. Promotion

Aucune promotion n'est faite pour les services de consultation en gestion d'information parce qu'IMAC estime être bien connu, avec un dirigeant dont la réputation serait bien établie dans le domaine grâce à ses publications, ses conférences et son réseau de contacts avec les acteurs clés régionaux, tels que la chambre de commerce, la municipalité, etc. De plus, IMAC a bénéficié au départ de la réputation de l'Université de Constance. Pour le commerce électronique, IMAC fait de la publicité par courrier et par téléphone. Enfin, les activités de formation constituent aussi une source de clients pour d'autres services supplémentaires pour IMAC.

Le réseau et la réputation des personnes en charge et des institutions sont jugés comme étant la meilleure publicité. Être associé à l'université est perçu comme un couteau à deux tranchants : pour certains, cela ajoute de la crédibilité, alors que pour d'autres, en particulier les PME, c'est un handicap (perception que le produit ou le service fourni sera expérimental, non fonctionnel, que la prestation devrait être gratuite, etc.)

4.5. Changements prévus

IMAC estime devoir prendre rapidement de l'expansion pour atteindre une certaine taille, avec une base de clientèle suffisante, qui donne confiance. Une plus grande taille permet également une économie d'échelle. Enfin, IMAC examinera les opportunités de spécialisation et de développement de créneaux.

4.6. Conclusion

IMAC est donc un centre de transfert Steinbeis qui a décidé de devenir une entreprise autonome dans le domaine de la gestion d'information. L'entreprise mise sur le développement de produits et services liés à la gestion d'information, au commerce électronique et à la formation, dans une perspective de diversification géographique de sa clientèle. L'expérience d'IMAC est que l'entreprise ne pourrait survivre en n'offrant que des services de recherche d'information (référence), ni en n'ayant que les PME comme uniques clients.

La prochaine section présente une synthèse des facteurs clés affectant les initiatives et l'évolution de la veille, tels que perçus par les répondants, en particulier les forces et faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives ; les facteurs critiques de succès; les principaux obstacles et facteurs facilitant la veille ; l'évolution de la veille en Allemagne et les suggestions par les répondants de pistes d'action additionnelles à un gouvernement désireux de favoriser le développement de la pratique de vieille.

5. FACTEURS CLÉS AFFECTANT LES INITIATIVES ET ÉVOLUTION DE LA VEILLE

5.1. Forces, faiblesses et facteurs critiques de succès

Les répondants étaient invités à identifier les forces et les faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives mises en place, ainsi que leurs facteurs critiques de succès.

Les forces actuelles ou potentielles des initiatives perçues par les répondants sont :

- le réseau développé de partenaires, en particulier dans la communauté universitaire et professionnelle et dans la région (Land) ;

- la sensibilisation à l'importance de l'information, de la technologie et du transfert technologique ;
- la qualité des ressources humaines à la fine pointe de la connaissance;
- l'indépendance financière, en particulier des subventions gouvernementales, grâce à l'autofinancement total;
- l'orientation client;
- le pouvoir d'influencer ou d'entreprendre des modifications de politiques concernées (ex.: droit d'auteur) ;
- l'utilisation d'intermédiaires pour implanter des politiques gouvernementales.

Les faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives telles que perçues par les répondants sont :

- la difficulté de coordonner et de maintenir une synergie entre les différents intervenants d'un réseau au fur et à mesure qu'il grossit;
- le danger d'être déconnecté des besoins et de la culture des entreprises en étant rattaché à l'université ;
- la concentration du marché, des clients, dans une seule région (essentiel de diversifier géographiquement);
- la possibilité ou la perception de concurrence déloyale du gouvernement empêchant le développement du secteur privé ;
- les coûts administratifs élevés de la gestion des projets.

Les facteurs critiques de succès identifiés par les répondants sont :

- développer des partenariats et des ententes-cadres permettant de maximiser les expertises et les ressources;
- assurer que les acteurs clés économiques, politiques et scientifiques ont une vision commune des objectifs à atteindre et des moyens pour y parvenir;
- identifier et viser les clientèles prêtes à accepter le produit ou le service au départ, soit les entreprises les plus innovatrices et leaders dans leur domaine ; en même temps, bien sensibiliser les entreprises moins innovatrices tout en adaptant les produits et services à leurs besoins;

- assurer la qualité de l'information par des mécanismes appropriés de validation de l'information électronique;
- être collé aux besoins d'information des clients (avoir une orientation client) ;
- offrir des produits et des services à la fine pointe;
- pouvoir montrer le succès de la démarche *(success story,* résultats tangibles);
- avoir une approche «par étapes » ;
- avoir une organisation souple et flexible ;
- atteindre rapidement une masse critique de clients ;
- avoir les coûts les plus bas possibles, permettant d'offrir des solutions abordables aux PME.

5.2. Obstacles et facteurs facilitant l'implantation ou le fonctionnement de l'initiative

Les répondants ont identifié des facteurs qui font ou pourraient faire obstacle ou, au contraire, faciliter l'implantation ou le fonctionnement de leur initiative. Il faut rappeler que, sauf pour IMAC, les répondants ne parlaient pas de «veille» *(ou business intelligence)* dans ce cas-ci, mais plutôt d'information scientifique et technique et de transfert technologique.

Les obstacles actuels ou potentiels perçus par les répondants sont :

- le manque de mesure des impacts à long terme ;
- les restrictions budgétaires ;
- la dissonance culturelle entre les universités et les PME ;
- la perception que le gouvernement supporte une concurrence déloyale en utilisant des institutions publiques pour réaliser des activités de transfert technologique, des produits et services d'information, etc.;
- les difficultés liées à la gestion d'une organisation et au démarrage de PME : rareté de la main-d'œuvre qualifiée, capacité à obtenir du financement, etc.;
- le besoin de créer rapidement la demande, de faire prendre conscience de l'importance pour l'entreprise du service ou produit offert et du bénéfice qu'elle en retirera.

Les facteurs actuels ou potentiels perçus comme facilitant l'implantation ou le développement de l'initiative sont :

- le renouvellement de la main d'oeuvre : les plus jeunes générations de dirigeants, chercheurs, etc. ayant une culture et une vision mieux adaptées au monde d'aujourd'hui;
- le niveau élevé d'innovation d'une entreprise ;
- l'évidence du besoin qu'a l'entreprise du produit ou du service offert ;
- le démarrage au sein d'une institution établie permettant d'utiliser des ressources existantes.

5.3. La culture de la veille en Allemagne et l'évolution de la veille

Bien que les initiatives étudiées en Allemagne soient liées au transfert technologique et à l'information scientifique et technique, les entrevues ont demandé aux répondants leur perception de la culture de veille *(business intelligence)* dans les PME ainsi que l' évolution de la veille *(business intelligence)* en Allemagne au cours des prochaines années. Il faut rappeler que la veille *(business intelligence)* est présente en Allemagne, mais ne fait pas partie d'initiatives gouvernementales.

Les PME allemandes se situeraient davantage au niveau de la sensibilisation à l'utilisation et à la formation de l'information électronique. Un répondant avance que les PME seront ouvertes à la veille si elles y voient un bénéfice tangible. Un autre soutient que les grandes entreprises sont très avancées dans l'utilisation de l'information électronique.

Par ailleurs, à la lumière des entrevues et de la littérature primaire et secondaire, on peut supposer que la pratique de veille est implantée au moins dans certaines très grandes entreprises, à partir d'indicateurs tels que la tenue de conférences sur le sujet, les activités dans divers centres de recherche, la présence d'un responsable de la veille chez Deutsche Telekomm France (qui permet de supposer qu'il y a au moins un tel responsable en Allemagne) et la présence d'un chapitre affilié SCIP-Deutschland.

Au niveau du gouvernement fédéral, il y aurait un groupe de prospective au sein du BMBF qui effectue de la prospective pour les besoins internes du ministère et du gouvernement. Parfois certains résultats sont aussi diffusés à l'extérieur du gouvernement. Le gouvernement

fédéral allemand réalise depuis le début des années 1990 des études de prospective[46,47] Ainsi en 1992-1993, un exercice de prospective technologique[48] a été commandité par le ministère fédéral de la recherche et de la technologie au Fraunhofer Institute for Systems Innovation Research en collaboration avec des experts d'agences gouvernementales. Il a aussi réalisé trois autres études prospectives Delphi en collaboration avec le Japon par la suite : deux études extensives en 1993 et en 1997, et une plus restreinte en 1995. Ces études ont un impact sur le développement de la politique nationale en R&D et en innovation, ainsi que sur celles des Lander et des entreprises. Par ailleurs, l'implication directe du BMBF à ces études aurait eu pour effet d'amener l'administration à être plus orientée vers l'avenir. Cependant les résultats des études de prospective n'en seraient pas venus à dominer les orientations gouvernementales *(national agenda setting)* comme ce serait le cas au Japon et en Grande-Bretagne[49].

Enfin, dans une description de sa politique industrielle, le gouvernement allemand indique vouloir multiplier les possibilités offertes par la division internationale du travail, notamment en étendant les « infrastructures d'information et de conseils dans le domaine du commerce extérieur » et en maintenant « l'aide à la participation commerciale à l'étranger » [50].

Les répondants perçoivent que la veille *(business intelligence)* va se développer davantage au cours des prochaines années en Allemagne et qu'elle prendra de plus en plus d'importance. Selon un répondant, l'Allemagne serait dans le milieu du peloton des pays européens en terme d'utilisation de l'information. La sensibilisation à l'information électronique devrait aider le développement de la veille. De plus, le développement de nouvelles entreprises dans des secteurs innovants (haute technologie, etc.) et de plus jeunes entrepreneurs devraient aussi amener un changement de culture qui va influer sur le développement de la veille. Donc les pistes de développement identifiées par les répondants sont :

- le changement d'attitude face au coût de l'information ;
- le décloisonnement pour favoriser le partage d'information entre les universités et les PME ;
- le développement de l'industrie de l'information électronique (en particulier en science et technologie) ;
- le développement d'une culture informationnelle. La maîtrise de l'information fera partie intégrante des compétences de futurs diplômés universitaires ;

- l'adoption de politiques d'information qui devrait aussi favoriser la veille.

5.4. Quelques pistes d'action additionnelles

L'ensemble des facteurs, expériences et expertises recensés offre déjà des pistes d'action à un gouvernement désireux de favoriser une pratique de veille. À la question finale d'entrevue sur d'autres conseils qu'ils donneraient à un gouvernement pour favoriser la pratique de veille *(business intelligence),* les répondants ont collectivement identifié six conseils :

- favoriser la mise en réseau des différents acteurs;
- partir du besoin d'affaires des entreprises, par la résolution d'un problème concret qui amènera de la diffusion d'information et de connaissance (les PME ne sentent pas de besoin d'information quand elle est désincarnée d'un problème concret) ;
- assurer la transparence des modes de subvention;
- avoir un échéancier modulé, en distinguant ce qui peut être atteint à court terme de ce qui peut l'être à long terme;
- jouer un rôle de modérateur, de coordonnateur (par opposition à « opérateur ») ;
- impliquer les joueurs clés dès le départ, avant même de démarrer le programme.

Un répondant a plus spécifiquement fait un commentaire sur le concept des centres de veille, à la lumière de sa propre expérience. Pour lui, l'idée peut être intéressante, mais comporte certaines difficultés[51]:

- les PME étant très sensibles à leur avantage compétitif, elles peuvent être très réticentes à faire affaire avec un centre de veille qui dessert aussi ses concurrents. Elles confieront difficilement les vrais enjeux stratégiques auxquels elles font face;
- l'information générique fournie par les centres a peu de chances de répondre aux besoins d'information des PME qui sont davantage spécifiques ;
- les PME québécoises sont peut-être prêtes à payer pour un tel service. En Allemagne, les PME s'attendraient à avoir un tel service gratuitement via leur chambre de commerce à qui elles paient un membership obligatoire, via les universités, etc. ;

- enfin, il faudrait peut-être démarrer avec des centres relais très visibles et orientés usagers.

De ces conseils se dégage l'importance (1) de bien comprendre les comportements informationnels des clientèles visées, (2) de développer la demande par la sensibilisation et la formation à l'utilisation de l'information, de même que l'offre par le développement de produits d'information. Enfin, il ressort clairement l'importance de comprendre ce nouveau facteur de production et cette industrie de l'information, dont le comportement n'est pas semblable à celui d'autres produits tangibles (ex.: modulation des échéanciers, etc.).

6. SYNTHÈSE

Le gouvernement fédéral allemand n'a pas de mécanisme spécifique pour favoriser la veille dans les entreprises. Cependant, sa politique du multimédia suggère que ce gouvernement présente une vision du rôle de l'information dans l'économie de la connaissance qui passe par des actions concrètes liées entre autres à l'IST, à la R&D, au transfert technologique et à la formation à la maîtrise de l'information. De plus, l'État agit à la fois comme intermédiaire et comme bailleur de fonds (entre 33 % et 100 % du montant). Parmi les points forts de l'approche allemande, il faut souligner : (1) la promotion de l'IST, (2) la formation à l'utilisation de l'IST, (3) la promotion de la gestion stratégique de l'information (intégration des services d'information dans la stratégie de gestion), et (4) la formation à l'utilisation de l'information intégrée dans le cursus universitaire (donc *information literacy* ou maîtrise de l'information des futurs employés, des entrepreneurs, etc., ce qui constitue la base minimale pour développer des pratiques de veille).

Sa politique d'IST, s'appuyant sur une stratégie en deux volets, contient des éléments essentiels pour favoriser une pratique de veille dans les entreprises. Ces deux volets complémentaires sont : (1) la promotion de l'utilisation de l'IST et (2) le développement de bases de données et d'une industrie de l'IST électronique. Les résultats de cette étude indiquent que le gouvernement allemand a une vision claire du rôle de l'IST dans le développement social et économique national. Il a adopté une stratégie qui permet de développer l'offre et de stimuler la demande de façon simultanée dans une perspective d'investissement à long terme.

Cette vision stratégique permet aux organismes supportés de développer une masse critique d'expertise, de contenu et de clients. Ils

devraient ainsi être en meilleure position pour atteindre l'objectif à long terme d'autofinancement. Au fur et à mesure que les instituts atteignent un certain niveau de recouvrement de coût, le gouvernement se retire et laisse agir les forces du marché. Le gouvernement semble également utiliser une approche modulaire, en reconnaissant que tous les instituts ne deviendront pas rentables en même temps. Il semble y avoir une certaine compréhension que l'information n'est pas une ressource comme les autres et que le marché de l'information ne se développe pas comme celui d'autres produits et services. L'information n'est pas toujours perçue comme une ressource, les gens ne sont pas prêts à payer pour en obtenir, surtout quand ils peuvent obtenir gratuitement certaines informations auprès de divers organismes publics ou associatifs.

Cette stratégie à long terme est construite sur les acquis de plusieurs plans quinquennaux, évalue les progrès accomplis et poursuit en corrigeant les problèmes. Le programme «Information comme matière première de l'innovation » réserve une bonne part de son budget au financement des instituts d'information scientifique et technique. Le gouvernement allemand subventionne partiellement ces centres d'information spécialisée sur une longue période. L'objectif à long terme est d'arriver à les rendre financièrement autonomes. Outre la subvention directe de fonctionnement, ces institutions bénéficient, depuis 1990, des retombées des programmes de sensibilisation et de promotion de l'IST visant à en faire augmenter l'utilisation.

Il s'agit d'une vision intégrée qui inclut à la fois tous les milieux, soit le milieu de la recherche avec les universités, les bibliothèques scientifiques et de recherche, les milieux industriel et gouvernemental. Cette vision comprend non seulement le lien entre l'information, l'innovation et le développement économique, mais aussi entre l'éducation à la maîtrise de l'information (et non pas uniquement à la maîtrise des technologies d'information) des étudiants actuels et la qualité d'une main d'œuvre compétente pour le XXIe siècle.

Le gouvernement allemand supporte aussi une initiative de surveillance de l'environnement économique visant en particulier les PME, avec la Bundesstelle für Au□enhandelsinformation (BfAI) (Federal Agency for External Trade Information). Enfin, la réalisation régulière d'études prospectives dont les résultats sont diffusés non seulement aux agences gouvernementales, mais aussi aux acteurs économiques et sociaux leur permet de se positionner dans une perspective à long terme essentielle pour assurer le développement économique et social. Le développement de la biotechnologie dans le Land du Bade-Wurtemberg en est un exemple.

Cette stratégie allemande basée sur une « politique du multimédia» et en particulier sur une politique d'IST présente donc des éléments fort pertinents à étudier pour le gouvernement du Québec.

NOTES

1. Nom officiel : République fédérale d'Allemagne.
2. L'Allemagne est aussi le pays le plus populeux de l'Union européenne avec une population estimée à 81 640 000 personnes en 1995 (Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*
3. *Ibid.*
4. La population de ce Land était estimée à 10 149 000 personnes en 1993.
5. Grupp, Hariolf, Ulrich Schmoch et Knut Koschatzky (1998). «Science and technology infrastructure in Baden-Wuerttemberg and its orientation towards future regional development», *Journal of the American Society for Information Science, 49 (1),* p. 18-29.
6. Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE.*
7. Selon le ministre fédéral allemand de l'Éducation, de la Science, de la Recherche et de la Technologie, les PME allemandes seraient de plus en plus sensibilisées à l'importance d'innover. Depuis 1995, le programme de recherche en coopération de son ministère aurait alloué des contrats pour plus de 3 000 projets à des PME (Rüttgers, Jürgen (décembre 1997). *Globalisation of R&D and Technology Markets - Consequence for National Innovation Policy - « Petersberg Theses»*). [http ://www.bmbf.de; page consultée le 26 février 1998].
8. En 1996, 99,6 % des entreprises allemandes étaient des PME (moins de 250 employés) (MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White paper on Small and Medium Enterprises in Japan,* Tokyo : SMEA, MITI, p. 109).
9. Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE.*
10. Pour le Groupe «Intelligence économique des entreprises », le très grand maillage entre les grands groupes industriels, les banques et les compagnies d'assurance se trouve au coeur du dispositif d'intelligence économique de l'Allemagne (Groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises » sous la présidence d'Henri Martre (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française). Cette même caractéristique est dénoncée par Peterson (1999), qui juge nuisible à la compétitivité des entreprises ce «tricotage serré *» : « But it is also the result of interlocking corporate boards and shareholdings among big companies and the banks that finance them.* [...] *More big companies need to take the lead in modernizing corporate governance.))* (Peterson, Thane (22 février 1999). ((Commentary: Germany : Time to crack down on second-rate CEOs)), *Business Week,* p. 108).

11. Il faut rappeler que l'expression *business intelligence* était utilisée pour exprimer le concept de veille avec les répondants autres que francophones, dont les répondants allemands.

12. Confirmé par les répondants allemands et un répondant français. Un répondant allemand soutient qu'en fait il n'y a pas vraiment d'expression en allemand couvrant le concept de veille et que le gouvernement n'en parle pas et ne s'implique pas dans ce secteur. Par ailleurs, le *Document de synthèse des 2e Assises régionales de l'intelligence économique tenues à Tours (France) le 23 octobre 1998* (p. 3) rapporte les propos de M. Thierry Metzger, responsable de la veille chez Deutsche Telekomm France, selon qui le rapport Martre aurait exagéré l'état d'avancement de l'intelligence économique en Allemagne. Selon lui, «la situation de l'IE en Allemagne n'est pas plus avancée qu'en France, d'autant qu'à la différence de celle-ci il y a peu d'organismes d'État qui s'en occupent». Un commentaire similaire a été fait par un répondant suédois sur la présentation, à son avis exagérée, de la Suède dans le rapport Martre. Il faut dire que le rapport Martre traitait d'intelligence économique et embrassait très large, incluant les liens existant entre les gouvernements, les entreprises, les banques, etc.

13. Caduc, Philippe et Didier B. Isabelle (octobre 1994). «Les grandes politiques de veille dans le monde», *La Recherche, 25,* p. 1076.

14. À l'exception de l'information sur les études de prospective, tel qu'indiqué dans le texte.

15. Steinbeis Foundation. History of the Steinbeis Foundation. [http ://www.stw.de/63560.htm; page consultée le 30 juin 1998].

16. Un répondant signale que le gouvernement fédéral veut intervenir le moins possible dans les marchés, dont celui de l'information.

17. L'information provient de: Germany, Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn: BMBF, p. 107. Aucun répondant ou aucune source secondaire n'a fait référence à cette agence.

18. Pour connaître les détails du programme, le lecteur consultera : Germany, Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn: BMBF.

19. Dans la description de sa politique industrielle, le gouvernement allemand indique mettre en place des mesures pour renforcer le potentiel d'innovation du pays par une politique de la société de l'information ([Allemagne], Ministère fédéral de l'économie. «Politique industrielle allemande : résultats et perspectives », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 57-61 (DSTI/IND(97)28/FINAL).

20. Pour en savoir plus sur cette politique, le lecteur consultera le site Web: [http ://www.bmwi-info2000.de/gip/programme/info2000_e.html].

21. Un élément imprévu lors du développement de ce programme a été la réunification de l'Allemagne survenue officiellement en octobre 1990. Ceci a évidemment eu un impact sur l'implantation du programme, qui a dû

composer avec l'intégration de deux infrastructures d'information scientifique et technique. Le bilan complet du Programme sur l'information spécialisée (1990-1994) est disponible dans : Germany, Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn: BMBF, p. 56-87.

22. *Ibid. Il* faut noter que le programme ne vise que l'IST (qui inclut aussi la recherche en sciences humaines et sociales), mais tend à exclure l'information économique qui est assez bien couverte par le marché privé.

23. *Projektträger Fachinformation* peut se traduire par «Program Management for Specialized Information Promotion ». Le PTF a été créé à titre d'unité spéciale au sein du GMD. Le directeur du PTF relève du conseil de direction du GMD, mais opérationnellement, il agit comme unité de support du BMBF et du ministère de l'Économie (BMWi) pour implanter les programmes adoptés pour promouvoir l'information spécialisée. Le GMD est le centre national de recherche allemand sur les technologies de l'information. Pour plus d'information sur le GMD et le PTF: [http ://www.darmstadt.gmd.de/PTF/ptfe.html].

24. Germany, Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn: BMBF, p. 39.

25. Dans les universités québécoises, ce rôle est assumé par les bibliothécaires de référence.

26. > 100 % (n = 1), 80 % (n = 1), 50-60 % (n = 4), 40 % (n =1), 15-20 % (n = 2), < 5 % (n = 1). L'information n'est pas disponible pour quatre des seize instituts. Les chiffres sont arrondis (Germany, Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn: BMBF, p. 82).

27. *Ibid.,* p. 41.

28. Selon Morgan (1996), le Land du Bade-Wurtemberg est, avec l'Émilie-Romagne en Italie (dont le Centre d'information sur le textile (CITER, [http://risc590.bologna.enea.it/Irc/partners/Citer.html], page consultée le 29 juin 1998) serait l'un des centres de services aux PME les plus renommés d'Europe), l'un des exemples européens les plus souvent cités pour ses réseaux de PME dans une perspective de « district industriel » qui favorisent un apprentissage interactif. Ces réseaux incluent les chambres de commerce et d'industrie, les syndicats, les centres de transfert technologique, « (...) mais l'apprentissage interactif entre les entreprises elles-mêmes est considéré comme le principal élément de ces associations » (Morgan, Kevin (1996). « L'apprentissage par l'interaction : réseaux d'entreprises et services d'appui aux entreprises », dans *Réseaux d'entreprises et développement local : compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 59-74; citation p. 65).

29. Selon un répondant, des universités et autres centres de recherche ont des activités dans ce domaine. Il y a également des conférences et ateliers fréquemment tenus sur le sujet ainsi que des publications. Enfin, il existe un chapitre affilié SCIP-Allemagne.

30. Les données proviennent des réponses obtenues par questionnaire écrit, ainsi que de documents primaires.

31. Grupp *et al.* (1998) montrent que les activités de R&D conduites dans les universités et les instituts de recherche publics se situent dans les domaines d'avenir qui connaîtront une croissance selon les études de prospective et dans lesquels l'industrie locale n'est pas très présente. Les chercheurs concluent qu'il faut améliorer le processus de transfert de connaissance et de savoir-faire en le rendant bidirectionnel (Grupp, Hariolf, Ulrich Schmoch et Knut Koschatzky (1998). «Science and technology infrastructure in Baden-Wuerttemberg and its orientation towards future regional development», *Journal of the American Society for Information Science,* 49 (1), p. 18-29).

32. En 1995, les infrastructures de R&D du Bade-Wurtemberg incluaient 9 universités, 23 écoles polytechniques, 2 centres de recherche de haut niveau, 13 établissements de la société Max Planck, 13 établissements de la Société Fraunhofer, 10 centres de recherche contractuels, 10 organismes de recherche industrielle mixte et 171 centres de transfert Steinbeis (Morgan, Kevin (1996). «L'apprentissage par l'interaction : réseaux d'entreprises et services d'appui aux entreprises», dans *Réseaux d'entreprises et développement local: compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux.* Paris : OCDE, p. 66). Il faut noter que le nombre de centres de transfert Steinbeis a crû pour atteindre quelque 350 centres en 1998.

33. Les documents français consultés n'utilisent que «Fondation Steinbeis ». «Steinbeis Stiftung für Wirtschaftförderung » est le nom officiel de la Fondation, qui peut se traduire littéralement par « Fondation Steinbeis pour la promotion de l'économie».

34. Selon Hassid *et al.* (1997), la Fondation Steinbeis serait «un exemple étonnant » d'une organisation d'intelligence économique pour les PME (Hassid, L.P. Jacques-Gustave et N. Moinet (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe.* Paris: Dunod, p. 132). Ceci montre à nouveau l'étendue donnée au concept « intelligence économique » en France.

35. Au moment de l'entrevue, ce centre était devenu une entreprise indépendante, mais il avait démarré comme centre de transfert Steinbeis.

36. Il semble que le modèle du MITI ait été considéré, mais que le premier ministre de l'époque ait finalement choisi le modèle décrit dans ce cas.

37. *History of the Steinbeis Foundation* (1997).
([http ://www.stw.de/63560.htm] ; page consultée le 30 juin 1998).

38. Dans 15 % des cas, le centre est basé sur l'expertise d'un consultant ou d'un ex-entrepreneur, etc. hautement qualifié.

39. Avant 1983, les professeurs d'université ne pouvaient s'impliquer dans des activités de transfert technologique dans le cadre de leur travail universitaire. Seuls les employés des collèges et des écoles polytechniques pouvaient s'y consacrer. Cette entente-cadre s'applique à toutes les institutions.

40. Selon un répondant, 90 % des travailleurs de l'État du Bade-Wurtemberg sont employés dans des entreprises ayant moins de 100 employés. Cependant, de nombreuses PME sont en interaction avec de grandes sociétés. La principale industrie du Bade-Wurtemberg est celle de l'auto-

mobile, avec Daimler-Benz (maintenant fusionnée avec Chrysler) (Grupp, Hariolf, Ulrich Schmoch et Knut Koschatzky (1998). «Science and technology infrastructure in Baden-Wuerttemberg and its orientation towards future regional development », *Journal of the American Society for Information Science, 49 (1),* p. 19).

41. Il faut rappeler que la politique sur la technologie du gouvernement du Land assure entre autres un financement de base aux infrastructures de recherche appliquée, le maintien et le cofinancement du système de transfert technologique et l'assistance financière à des projets soumis par des PME (en coopération avec d'autres institutions). Il y a lieu de penser que les Centres de transfert Steinbeis et leurs clients bénéficient de cette politique.

42. Grupp *et al.* (1997) montrent qu'au début des années 1990, le secteur industriel de la biotechnologie était faiblement développé dans le Bade-Wurtemberg, alors que dans le secteur scientifique (universités et centres de recherche), il était fort présent. Une étude de prospective montrait aussi que la biotechnologie était un secteur d'avenir (Grupp, Hariolf, Ulrich Schmoch et Knut Koschatzky (1998). «Science and technology infrastructure in Baden-Wuerttemberg and its orientation towards future regional development », *Journal of the American Society for Information Science, 49 (1),* p. 18-29). En 1998, des centres Steinbeis sont créés dans ce domaine, suggérant le développement d'un nouveau secteur industriel.

43. Situation d'ailleurs déplorée par Morgan (1996) pour l'ensemble des mécanismes publics d'aide à l'entreprise : «Et même dans les centres de services les plus renommés - comme la Fondation Steinbeis dans le BadeWurtemberg et le Centre d'information sur le textile CITER en Émilie-Romagne - nous savons peu de choses sur l'impact réel de leurs services » (Morgan, Kevin (1996). «L'apprentissage par l'interaction : réseaux d'entreprises et services d'appui aux entreprises », dans *Réseaux d'entreprises et développement local: compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 71).

44. Le changement de statut était tout récent au moment de l'enquête. D'ailleurs la documentation primaire indiquait encore qu'IMAC était un centre Steinbeis.

45. Adresse du site Web d'IMAC : http ://www.del.emb.net/imac/e 1 kpz_iv.html (page consultée le 29 juin 1998).

46. L'information sur les travaux de prospective est tirée de la source secondaire suivante : Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). ((Germany foresight study. Delphi Report on the Development of Science and Technology (BMFT) », *Overview of recent European and non-European national technology foresight studies.* Séville : European Commission-JRC, Institute for Prospective Technological Studies, p. 16-17.

47. Les enquêtes de prospective allemande sont basées sur une méthodologie Delphi développée par le Japon. Ces études sont commandées par le ministère de l'Éducation, de la Science, de la Recherche et de la Technologie (BMBF). La diffusion des résultats dans le grand public via les médias aurait suscité un débat national sur le développement des technologies en Allemagne *(ibid., p.* 49-53). Voir aussi Grupp, Hariolf, Ulrich Schmoch et Knut Koschatzky (1998). « Science and technology infrastructure in Baden-

Wuerttemberg and its orientation towards future regional development », *Journal of the American Society for Information Science, 49* (1), p. 18-29, pour l'application au Land du Bade-Wurtemberg.

48. Pour une description de cette étude «Technologies at the treshold of the 21st century)), voir Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). ((Germany foresight study. Delphi Report on the Development of Science and Technology (BMFT) », *Overview of recent European and non-European national technology foresight studies,* Séville : European Commission-JRC, Institute for Prospective Technological Studies, p. 43-47.

49. *Ibid.,* p. 16.

50. [Allemagne], Ministère fédéral de l'économie. «Politique industrielle allemande : résultats et perspectives », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie, *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris: OCDE, p. 61 (DSTI/ IND(97)28/FINAL).

51. Comme le montre le cas du Québec, les obstacles décrits par le répondant sur la base de son expérience trouvent écho chez les répondants québécois.

Chapitre
4

Les États-Unis[1]

Le gouvernement américain n'a pas de politique pour favoriser la pratique de veille dans les entreprises américaines. Les seules propositions recensées par cette étude pour une politique nationale de veille ou un centre gouvernemental de veille, sont venues d'initiatives privées, soit de Robert Steele[2], avec sa National Information Strategy, et de John Quinn[3], avec son National Economic Intelligence Center. Ces propositions ne semblent pas trouver d'écho au niveau gouvernemental. Cependant, par sa contribution majeure dans la diffusion d'information gouvernementale et dans le développement d'une industrie de l'information vigoureuse, le gouvernement américain a, au cours des cinquante dernières années, mis en place un terreau fertile pour favoriser le développement d'initiatives individuelles de veille et de gestion stratégique d'information.

Les initiatives de veille pour les entreprises se situent davantage à un niveau individuel. Aux États-Unis, la veille est nettement une pratique individuelle des organisations, surtout des très grandes entreprises. Selon la Commission européenne, la proportion de grandes et moyennes entreprises situées aux États-Unis est la plus forte[4] au monde. Il est maintenant reconnu que ce sont ces entreprises qui sont les plus susceptibles d'avoir des fonctions d'information et des pratiques de veille établies. Les résultats d'un sondage mené récemment supportent cette affirmation. En effet, dans une enquête menée en octobre 1997 auprès de 101 très grandes entreprises américaines, dont 66 % avaient un revenu annuel de plus de 1 milliard de dollars américains et 28 %, plus de 10 milliards de dollars américains, The Futures

Group a constaté que 60 % des répondantes avaient un système formel de veille *(business intelligence system)* tel que perçu par le répondant dans l'entreprise[5]. Selon l'American Productivity & Quality Center (APQC)[6], 10 % des grandes entreprises américaines avaient en 1997 une pratique formelle de veille[7]. Le nombre de grandes entreprises ayant une pratique de veille aurait triplé en dix ans. Dans quelle mesure les PME américaines ont des pratiques de veille reste inconnu. Cependant, vu le faible taux d'implantation dans les grandes entreprises[8], il y a lieu de penser qu'il est encore plus réduit dans les PME.

Cependant, le gouvernement américain a mis en place des mécanismes de diffusion d'information utile à toutes les démarches de gestion d'information, incluant la veille, dans les entreprises. Ce cas décrit d'abord le rôle du gouvernement dans la diffusion électronique d'information aux États-Unis. Il décrit ensuite brièvement deux initiatives étudiées plus spécifiquement[9], soit le Manufacturing Extension Partnership (MEP) et le Business Information Center (BIC). Il conclut en exposant les forces à retenir.

1. LE RÔLE DU GOUVERNEMENT AMÉRICAIN : FAVORISER LA DIFFUSION D'INFORMATION UTILE

Un des rôles privilégiés[10] par le gouvernement américain pour aider les entreprises américaines à être plus concurrentielles sur le marché consiste à favoriser la diffusion de l'information gouvernementale et à supporter le développement de mécanismes de diffusion à la fine pointe du développement technologique. Il intervient aussi au niveau de « l'intelligence nationale» par la surveillance des marchés étrangers, la défense des intérêts des entreprises américaines, ainsi que par la mise en place des mécanismes légaux nécessaires pour prévenir l'espionnage économique (dont *l'Economic Espionage Act (EEA) of 1996*[11]) et la sensibilisation des entreprises à ce phénomène et aux meilleurs moyens de se protéger.

Le gouvernement met donc à la disposition des entreprises l'information dont elles peuvent avoir besoin, en conformité avec les lois. Une quantité importante d'information gouvernementale à haute valeur ajoutée est disponible gratuitement ou à peu de frais aux citoyens corporatifs ou individuels. C'est cependant la responsabilité des entreprises de développer les capacités pour exploiter cette ressource. Cette approche est « conforme » à la culture américaine, dont la société, davantage basée sur l'individu, désire un gouvernement qui n'inter-

vient pas dans le monde des affaires[12]. D'ailleurs, le débat sur une réorientation possible pour étendre le mandat du service de renseignement américain[13] au recueil et à la diffusion d'information économique aux entreprises américaines reflète cette culture.

La diffusion de l'information gouvernementale se fait sur plusieurs supports, que ce soit sous forme imprimée ou électronique (Internet, autres serveurs, etc.). À titre d'exemples, le tableau 10 présente quelques sites Web mis à la disposition des citoyens corporatifs ou individuel pour accéder à l'information gouvernementale[14].

Tableau 10
Exemples d'outils gouvernementaux pour donner accès à l'information gouvernementale américaine

Outil	Description
FedWorld	Site Web qui permet de chercher l'information disponible sur le réseau d'information FedWorld (rapports du gouvernement américain, information générale sur les services offerts, sites hôtes du FedWorld [comme la base de données NTIS], etc.). http ://www.fedworld.gov/
GovBot	Site Web qui répertorie les sites Web gouvernementaux américains. Il réunit plus de 620 000 sites provenant de sites gouvernementaux et militaires américains. http ://ciir.cs.umass.edu/ciirdemo/GovBot/
Government Information Locator Service (GILS)	Collection décentralisée de localisateurs d'information et de services provenant des agences gouvernementales. Le GILS a pour but d'identifier les ressources d'information publique à travers le gouvernement fédéral américain, de décrire l'information disponible dans ces ressources et de fournir une assistance pour obtenir cette information. Les dossiers GILS offrent une description de l'information qui est disponible au public sur le sujet d'intérêt de l'utilisateur. Chaque dossier présente l'information qui est disponible, la raison de son existence, le format de disponibilité, les personnes à contacter pour avoir plus d'information et, dans certains cas, un lien électronique direct avec l'information. L'un des GILS disponibles est le *GILS site on GPO Access* (publications gouvernementales américaines). http ://info. er.usgs. gov/gils/locator.html

Tableau 10 *(suite)*
Exemples d'outils gouvernementaux pour donner accès à l'information gouvernementale américaine

Outil	Description
STAT-USA	STAT-USA est une section du Department of Commerce qui rassemble des données commerciales, économiques et d'entreprises de près de 40 agences gouvernementales. Elle fusionne l'information trouvée et la diffuse sous plusieurs formats électroniques. Les entreprises, les universités et le public peuvent utiliser cette information moyennant des frais d'inscription. http ://domino.stat-usa.gov/
Thomas	Site Web qui permet de chercher de l'information législative américaine (ex.: lois, dossiers du Congrès, etc.), de l'information sur les différents comités, le processus législatif ainsi que des documents historiques. http ://thomas.loc.gov/
U.S. Business Advisor	Lien électronique entre le gouvernement et les entreprises. Ce site Web se veut un guichet unique pour donner accès à l'information et aux services gouvernementaux et réaliser des transactions électroniques avec le gouvernement. Présentement, l'outil indexe et fait un lien vers environ 300 sites électroniques du gouvernement fédéral, permet de faire des recherches pour trouver environ 140 000 adresses de sites gouvernementaux. Ce site permet à l'utilisateur d'accéder à de l'information et à des services gouvernementaux de cinq façons distinctes : • questions les plus fréquentes au sujet des entreprises • outils *how to* afin de trouver de l'information • recherche d'information par sujet • butinage : accès à de l'information classée par catégories • nouvelles sur les dernières tendances. http ://www.business.gov/
White House Virtual Library	Ce site Web permet de chercher de l'information sur la Maison-Blanche : documents produits par la Maison-Blanche, discours radiophoniques du Président, *Executive Orders,* photographies, etc. http ://www.whitehouse.gov/WH/html/library.html

Les États-Unis dominent le marché mondial de l'industrie de l'information électronique (IIE). Bien que le marché américain de l'IIE soit ouvert et concurrentiel, le gouvernement y joue un rôle prépondérant depuis les tout débuts en subventionnant la R&D pour développer les contenus et les technologies (ex.: Dialog et Internet/« autoroute de l'information »).

Le gouvernement américain a aussi supporté le développement de contenu pour diffusion sur les serveurs. Dans les années 1970, début de l'industrie des bases de données en ligne, près de 80 % des bases de données diffusées en-ligne provenaient du secteur public, alors qu'à la fin des années 1980, cette proportion était passée à environ 35 %[15] et en 1997, à 12 %[16]. Cependant, même si le pourcentage de bases de données gouvernementales a décrû au fils des ans, le nombre absolu, lui, a augmenté.

De nombreuses bases de données commerciales américaines sont également créées à partir de bases de données gouvernementales, telles que les données du recensement national, les informations colligées par la Securities and Exchange Commission, etc.[17]. Le gouvernement américain ne détenant pas de droit d'auteur sur l'information qu'il produit, toute organisation américaine peut, en principe, diffuser l'information produite par le gouvernement sans lui verser de redevances. Le gouvernement peut aussi diffuser lui-même son information, sur quelque support que ce soit, en ajoutant la valeur qu'il désire, au coût qu'il fixe (généralement gratuit ou coût marginal de production). C'est à l'organisation désireuse de vendre cette information avec profit d'ajouter plus de valeur à l'information que le gouvernement américain. Cependant, en pratique, certaines agences gouvernementales qui doivent s'autofinancer exercent un quasi-droit d'auteur, en exigeant des redevances sur la diffusion ou la réutilisation de leurs bases de données[18].

Le gouvernement américain est l'un des rares à ne pas exercer de droit d'auteur[19]. C'est aux États-Unis qu'est produit le plus grand nombre de bases de données dans le monde[20]. Bien qu'il soit difficile d'établir un lien de causalité entre les deux phénomènes[21], il y a lieu de penser que cette décision du gouvernement a un impact sur la vitalité de l'offre, entre autres parce qu'elle favorise la multiplication des supports, des coûts d'utilisation, des modes de recherche et des adaptations de produits, ainsi que l'offre de services et produits complémentaires, éléments identifiés comme facteurs critiques de succès des bases de données[22].

Le gouvernement américain joue donc à la fois un rôle de moteur et de promoteur dans l'industrie de l'information électronique, non seulement aux États-Unis, mais dans le monde entier, puisqu'il est le plus grand producteur de publications et d'information au monde[23]. Il est aussi précurseur dans sa gestion d'information électronique, avec, par exemple, son étude sur le rôle du gouvernement dans la diffusion de l'information électronique gouvernementale *Informing the nation*[24] en 1988, le *government information locator service* en 1990[25], la National Information Infrastructure en 1993[26] et le «cyber-gouvernement»[27], imités depuis par les autres gouvernements occidentaux.

De nombreuses recherches sur les politiques d'information américaines ont été menées depuis vingt ans, amenant une meilleure compréhension de leurs impacts et permettant leur amélioration pour maximiser l'accès et la diffusion d'information gouvernementale. Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant que le gouvernement américain ait une politique d'information intégrée, mais au moins, les principales politiques sont connues, étudiées, améliorées et de plus en plus interconnectées, que ce soit au niveau économique, scientifique, technologique ou social.

Les infrastructures d'information, le marché de l'information et les professionnels de l'information aux États-Unis sont nombreux et actifs, avec un fort réseau de bibliothèques publiques, scolaires et universitaires, de nombreux services d'information spécialisés dans les organisations privées et publiques, des *think tank* et services de recherche privés ou à but non lucratif (universités/associations) (ex.: The Futures Group [Deloitte Touche], Rand Corporation, Stanford Research Institute, etc.), de nombreuses associations dans le domaine de l'information, la plupart internationales, mais ayant leur origine (et leur siège social) aux États-Unis, de nombreux courtiers en information, etc.

Enfin, le gouvernement américain a aussi été un précurseur en matière de prospective, en supportant le développement de technologie de prospective dans le domaine de la défense dans les années 1950-1960, incluant le développement de la méthode Delphi et des techniques d'analyse de scénarios[28]. Différents ministères et agences gouvernementales, tels que la Défense, la NASA, le Commerce, réalisent des études de prospective technologique, et le White House Office of Science and Technology Policy a mis sur pied le National Critical Technologies Review Group[29].

2. LES MESURES D'AIDE À LA PME ET LA VEILLE

Les deux mesures visant les PME[30] examinées dans cette étude n'ont pas de composante de veille. Il s'agit d'aide à l'entreprise qui inclut nécessairement du transfert d'information (intrinsèque à toute activité d'aide à l'entreprise) dans deux cas, soit le Manufacturing Extension Partnership (MEP) et le Business Information Center (BIC). Par exemple, le Small Business Administration (de qui relève le BIC) décrit ses programmes comme étant de l'information, de la formation et de l'éducation.

Ces initiatives ont fourni des informations utiles, non pas à cause de leurs missions, qui sont intéressantes, mais pas spécifiques à l'étude, mais au niveau de leur fonctionnement. Par exemple, il était prévu que le financement d'un MEP Center se ferait sur trois ans, après quoi le centre serait financièrement autonome. Il s'est rapidement avéré qu'aucun centre ne pouvait s'autofinancer, ce qui a amené le gouvernement à revoir sa décision et à supporter en partie l'opération des centres. La section suivante dégage un bref portrait de ces initiatives.

2.1. Contexte

2.1.1. Le Manufacturing Extension Partnership (MEP)

Le Manufacturing Extension Partnership est l'un des principaux programmes du gouvernement fédéral dédiés spécifiquement aux PME manufacturières. Il relève du National Institute of Standards and Technology (NIST) du Department of Commerce[31]. Il a pour mission d'accroître la compétitivité des PME manufacturières américaines, en identifiant les meilleures pratiques manufacturières et en diffusant l'information utile à leur compétitivité[32]. Le MEP est un programme, mais aussi le nom de l'unité du NIST responsable du programme. L'unité comporte quelque 60 employés.

Le programme a débuté en 1988 comme projet pilote avec sept centres locaux ou régionaux. D'ailleurs, la prémisse de départ, prévoyant que l'accent serait sur les technologies issues en grande partie des laboratoires fédéraux, s'est avérée fausse. L'expérience a montré que les PME manufacturières ont surtout besoin d'aide «de base», modifiant l'orientation du MEP en conséquence.

Jusqu'à présent, le réseau de centres MEP est plutôt informel. Il y a cependant une volonté de le rendre plus formel et de mettre en place des mécanismes qui favoriseront l'échange et le partage systématiques

d'information et d'expérience dans le réseau des centres MEP. Le MEP consacrera également davantage d'efforts dans le développement de produits et services standards pour les PME.

2.1.2. Les Business Information Centers (BIC)

Le programme Business Information Center (BIC) relève de l'Office of Business Initiatives de la U.S. Small Business Administration (SBA). La SBA est une agence fédérale indépendante qui relève directement du Président des États-Unis[33]. Elle est responsable d'un ensemble de programmes destinés à la PME. L'Office of Business Initiatives[34] de la SBA est spécifiquement responsable du programme BIC. Il s'agit d'un programme permanent. Les BIC eux-mêmes relèvent des bureaux régionaux de la SBA.

Créés en 1992, les BIC ont pour objectif d'agir comme guichet unique sur les dernières tendances dans le domaine des affaires auprès des entrepreneurs en leur donnant accès aux outils informatiques (ordinateurs, logiciels, liens de télécommunication) et informationnels[35] (imprimés, vidéos ou électroniques tels que cédérom, bases de données, Internet) les plus à jour pouvant être utiles dans le démarrage d'entreprises et le soutien aux processus d'affaires. Les BIC mettent à disposition des sources d'information imprimées ou électroniques, mais le personnel ne fait pas de recherche dans les bases de données pour les entrepreneurs. Les BIC permettent aussi d'avoir accès à un service conseil via le programme SCORE (Service Corps of Retired Executives)[36] Les BIC offrent aussi de la formation de base sur la réalisation du plan d'affaires. Au moment de la collecte de données, il y avait 62 centres BIC établis et douze autres en gestation. Les BIC sont créés en partenariat avec des acteurs locaux, en particulier du secteur privé.

2.2. Rôles

Les organismes fédéraux jouent des rôles :

- d'animation et de coordination des réseaux (gestion et évaluation du programme ; identification et mise à disposition d'outils et technologies utiles aux centres pour desservir les clientèles; promotion et marketing du programme) ;
- de production de ressources informationnelles et de diffusion d'information;
- de transfert technologique.

Les centres eux-mêmes ont des rôles :

- d'animation et de coordination;
- de formation de base;
- de production de ressources informationnelles, de gestion, de mise à disposition et de diffusion d'information;
- de mise à disposition d'équipement informatique;
- de transfert technologique.
- **3. Mécanismes d'implantation**

Les mécanismes d'implantation choisis pour articuler les programmes MEP et BIC sont respectivement le centre MEP[37] et le Business Information Center (BIC), basés sur un réseau multipartenaire. Ils sont à but non lucratif et ont une vocation locale ou régionale. Les programmes ont entraîné la création de nouvelles entités, avec du personnel dédié spécifiquement à l'organisme. Bien que ces deux programmes relèvent de deux agences, il arrive qu'au niveau local, un MEP ait des liens étroits avec un BIC, SCORE ou le Small Business Development Center (tous des programmes de la Small Business Administration).

Le nombre d'employés par centre MEP varie grandement selon la taille de la clientèle potentielle (ex.: de deux à cent), alors que les BIC comptent typiquement sur un gestionnaire responsable du centre, un employé de soutien à demi-temps et deux ou trois conseillers bénévoles SCORE.

2.4. Produits et services

Les grandes catégories de produits et services offerts par les centres ne touchent pas la veille. Elles entrent dans la catégorie «autres» et comprennent :

- la mise à disposition d'équipements informatiques et de sources d'information imprimées et électroniques (BIC) ;
- l'initiation au démarrage d'entreprise ;
- des transferts technologiques et de l'aide à l'amélioration des processus manufacturiers, de gestion, etc.

Le centre MEP collabore avec la PME à définir le projet à réaliser. Le centre peut ensuite réaliser le projet avec la PME ou faire appel à

un consultant. Dans ce dernier cas, le centre MEP reste impliqué afin d'assurer une certaine qualité au projet et de ne pas laisser la PME entièrement dépendante du consultant.

2.5. Clientèle

La clientèle du MEP est exclusivement la PME manufacturière, alors que celle du BIC est la PME de tout type, mais plus spécifiquement la PME en démarrage.

Il existe environ 23 millions de PME aux États-Unis, dont quelque 382 000 PME manufacturières[38]. Une minorité d'entre elles utilisent les services du MEP ou du BIC. Quelque 62 000 entreprises auraient bénéficié des services du MEP depuis sa mise en place en 1988[39], soit 16 de la clientèle potentielle. Quant aux BIC, quelque 120 000 PME en ont été clientes.

2.6. Coût et budget

Les coûts des programmes sont supportés en partie par le gouvernement fédéral. Dans le cas du MEP, le reste du financement est fourni par les gouvernements des États, régionaux ou locaux, ainsi que par le recouvrement de coût auprès des PME. Dans le cas du BIC, le reste du financement provient du secteur privé et des partenaires locaux. Il n'y a pas de recouvrement de coût comme tel. Comme chaque mécanisme est différent, les détails sont donnés ci-après.

2.6.1. MEP

Le budget du programme MEP est d'environ 100 millions de dollars américains. Ce budget sert à financer les centres MEP, ainsi qu'à administrer le programme (environ 8 millions de dollars américains). Le budget du programme est approuvé annuellement par le Congrès[40]. Les PME paient 100 % des frais directement encourus pour la réalisation de leur projet. À l'origine, le gouvernement avait prévu que les centres MEP deviendraient autonomes financièrement après un maximum de six ans. Le budget de départ était donc prévu pour soutenir financièrement les centres sur une période de six ans (il faut noter que le programme MEP, lui, est permanent). Le MEP a vite réalisé qu'il était impossible pour ces organismes d'atteindre cet objectif, si sa clientèle demeurait la PME manufacturière et que le gouvernement devait combler «l'écart du marché» en poursuivant le financement des programmes.

Depuis, le gouvernement a décidé de renouveler le support financier des centres, mais sans s'engager au-delà d'une année. Au moment de la collecte de données, une proposition était devant le Congrès pour que les centres MEP deviennent des infrastructures permanentes.

La contribution financière du programme MEP au fonctionnement d'un centre MEP décroît au fil des ans pour atteindre 33 % du coût total à partir de la 5e année de fonctionnement, et ce pour une période indéterminée (en fonction du renouvellement des budgets annuels et/ou de l'obtention de la permanence des infrastructures comme expliqué auparavant) (tableau 11). Le reste du budget d'un centre MEP provient des contributions de gouvernements d'État et/ou local et du recouvrement de coût.

Le scénario souhaité par le MEP pour la contribution au budget d'un centre MEP ayant atteint sa vitesse de croisière est le suivant :

- 33 % du gouvernement fédéral ;
- 33 % du gouvernement d'État;
- 34 % en recouvrement de coût.

Tableau 11
Répartition des contributions financières au fonctionnement des centres MEP

Contribution MEP (Fédéral)		Contribution d'autres gouvernements (État, local)		Recouvrement de coût	
% coût total	*Période*	***% coût total***	*Période*	***% coût total***	*Période*
50	3 premières années	Inconnu		Inconnu	
40	4e année	Inconnu		Inconnu	
33	Années subséquentes*	33	Années subséquentes	33	Années subséquentes

* Dans le scénario «idéal » visé par le MEP.

Au moment de la collecte de données, seuls deux centres MEP avaient atteint cet « idéal » de manière récurrente : il s'agit des deux centres les plus anciens, qui ont maintenant neuf ans d'existence. Les centres ayant six à sept ans d'existence ne semblent pas avoir encore atteint cette vitesse de croisière. Le MEP considère que les PME doivent

être prêtes à investir financièrement dans les projets. Selon un répondant, la gratuité des produits ou des services, surtout quand ils sont gouvernementaux, nuit à leur crédibilité et à leur valeur. Les frais imposés servent de «ticket modérateur» et assurent l'engagement des PME dans la réalisation des projets.

2.6.2. BIC

Le budget annuel voté par le Congrès pour le programme BIC est de 500 000 dollars américains, auquel s'est ajouté un montant de 4,5 millions de dollars américains fourni par le secteur privé (généralement en équipement) au cours des trois dernières années. Ce montant n'inclut pas la part, considérable selon un répondant, fournie par les partenaires locaux. Les BIC ne fonctionnent pas sur une base de recouvrement de coût pour assurer leur financement. Dans l'ensemble, leurs produits et services sont gratuits, bien qu'ils puissent exiger certains frais minimes, pour les photocopies ou la participation à un atelier de formation, par exemple.

2.7. Promotion

Les campagnes et les stratégies nationales de marketing et de promotion sont sous la responsabilité de l'unité gouvernementale fédérale responsable du programme, mais chaque centre est responsable de la publicité au niveau individuel et local. Les partenaires locaux assurent aussi la promotion locale des centres.

Le MEP a une équipe de quelque cinq personnes responsables de la stratégie nationale de marketing des centres et du développement de matériel publicitaire que les centres MEP peuvent utiliser sur leur marché local. L'Office of Business Initiatives était à élaborer une stratégie marketing au moment de la collecte de données pour les BIC. Les BIC bénéficient aussi de publicité via les « gros » partenaires privés qui font la promotion du programme en soulignant leur contribution.

Les mécanismes de promotion utilisés sont :

- le courrier électronique ou des lettres à un groupe d'entreprises ou à des clients spécifiques ;
- un site Web;
- des lettres d'information;
- des bulletins ;

- des entrevues accordées aux médias;
- la publicité dans les médias ;
- des mécanismes informels, comme l'appel téléphonique pour signaler un élément à un client actuel et potentiel ;
- etc.

2.8. Mécanismes d'évaluation et mesures d'impact

2.8.1. Mécanismes d'évaluation

Les mécanismes d'évaluation des BIC mis en place par l'Office of Business Initiatives examinent la satisfaction des clients sur une base formelle et informelle : (1) envoi d'un formulaire d'évaluation aux clients (cependant le taux de réponse est jugé insatisfaisant) ; (2) compilation des témoignages de satisfaction reçus, des exemples de succès dus à la présence du BIC, etc.

Au moment de l'entrevue, le MEP était à développer une procédure d'évaluation inspirée de la gestion de la qualité totale *(Malcolm Balbridge's quality review criteria)* devant être implantée en septembre 1998. Les critères évalués touchent le leadership, les résultats, les partenariats, la performance financière, etc. L'évaluation actuelle est basée sur des critères similaires développés à l'interne, et inclut le respect des clauses contractuelles du programme.

2.8.2. Mesures d'impacts

Les mécanismes pour mesurer l'impact du programme MEP sont :

- une enquête auprès des clientèles leur demandant d'évaluer l'impact des projets sur leur entreprise. Cette enquête est menée généralement neuf mois après la fin d'un projet. Les résultats de l'enquête sont consolidés au niveau national pour connaître l'impact total du programme ;
- des études économétriques utilisant les données du recensement pour mesurer différents indicateurs tels que la comparaison clients non-clients, etc. ;
- la surveillance du retour sur investissement.

Dans la majorité des cas, les centres ont une « période de grâce » équivalente aux trois à six premiers mois de démarrage, après quoi les projets réalisés font l'objet d'une évaluation qui survient neuf mois après la fin du projet. Ainsi, cela prendra près de deux ans avant que l'impact soit mesuré (bien qu'entre-temps, d'autres mesures de performance soient colligées).

Quant à l'Office of Business Initiatives, il était à revoir sa procédure d'évaluation d'impact au moment de la collecte de données afin de la rendre plus efficace.

2.9. Forces et faiblesses, difficultés et facteurs critiques de succès du programme perçus par les répondants

Les principales forces actuelles ou potentielles perçues par les répondants sont :

- l'approche locale ou régionale ;
- l'utilisation d'intermédiaires pour implanter un programme *«Not a big program run out of Washington » ;*
- l'approche orientée résultats ;
- l'approche orientée clients.

Les principales faiblesses actuelles ou potentielles perçues par les répondants sont :

- la difficulté de prouver la valeur et la contribution d'un centre dans le succès d'une PME ;
- le manque de coordination et de synergie entre les différents acteurs ;
- l'inadéquation des ressources financières;
- des clientèles moins élevées que prévues.

Les principaux obstacles actuels ou potentiels perçus par les répondants sont :

- la faible capacité d'absorption d'information des PME ;
- la difficulté de maintenir le support politique ;
- l'inadéquation des ressources financières;
- la difficulté d'établir des partenariats et/ou de trouver des partenaires qualifiés.

Les principaux facteurs critiques de succès perçus par les répondants sont :

- avoir le support politique, avoir un champion du programme ;
- avoir les ressources financières nécessaires;
- réunir des ressources humaines ayant une vision et capables de la réaliser;
- établir un marketing approprié;
- utiliser une approche locale/régionale (bottom-up) ;
- sensibiliser les clients à l'importance de l'information et de la formation continue ;
- être collé aux besoins des clients ;
- évaluer continuellement le programme pour l'améliorer et éviter la stagnation.

3. SYNTHÈSE

La force première et inégalée des États-Unis est sans contredit la vitalité de son industrie de l'information, en particulier de l'industrie de l'information électronique[41], sans parler des technologies d'information. Le gouvernement américain a joué un rôle primordial dans son développement[42], et continue d'agir comme catalyseur dans ce domaine.

Les points forts à retenir sont essentiellement liés au soutien du développement de l'industrie de l'information électronique, tant au niveau du contenu que des «contenants », c'est-à-dire les technologies. Le gouvernement américain consent des efforts importants pour diffuser son information. De plus, comme le droit d'auteur ne s'applique pas à l'information gouvernementale (à quelques exceptions près), des entreprises privées peuvent reprendre l'information gouvernementale et la diffuser. Pour assurer leur rentabilité, elles doivent ajouter une valeur par rapport à ce que diffuse le gouvernement (ex.: meilleure interface de recherche, serveur contenant plusieurs bases de données sur des sujets similaires, analyse supplémentaire, etc.). En résumé, les forces retenues du cas américain sont :

- les mécanismes nombreux pour favoriser l'accès à l'information gouvernementale et sa diffusion via divers canaux de diffusion, à différents coûts ;

- la forte impulsion donnée par le gouvernement américain pour permettre le développement d'un marché de l'information fort;
- l'absence de droit d'auteur sur l'information gouvernementale;
- des structures informationnelles et un marché de l'information parmi les plus développés au monde (bibliothèques, bases de données gouvernementales et privées, industrie de l'information, professionnels de l'information, infrastructure technologique de l'information, etc. Au niveau gouvernemental, mentionnons la National Library of Medicine et ses bases de données faisant autorité dans le monde, la Library of Congress, le National and Technical Information Service [NTIS]);
- la reconnaissance de la valeur de l'information pour le mieux-être et la compétitivité de la nation, incluant les entreprises.

Enfin, une autre force est la recherche menée sur les politiques d'information du gouvernement américain depuis de nombreuses années, faisant en sorte que le contexte américain des politiques d'information est probablement celui qui est le mieux compris et documenté. Elle a permis le développement de consensus autour de questions clés et permis aux décideurs, aux citoyens et aux entrepreneurs d'en comprendre les enjeux et de favoriser le développement plus efficace des instruments législatifs pour rendre de plus en plus performants l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale, facilitant ainsi son utilisation par les organisations.

NOTES

1. Mylène Lauzon a participé à la recherche et à l'analyse de la littérature primaire et secondaire pour ce cas (Lauzon, Mylène (1998). *La veille et les Etats-Unis : La diffusion de l'information, source de compétitivité.* Rapport de recherche réalisé dans le cadre du cours BLT 6341, Recherche en gestion des services et des ressources d'information, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal).

2. Steele, Robert (1994). *National Information Strategy* [www.oss.net/ Proceedings/ossaaa/aaa3/aaa3ag.htm]. Cette proposition a été reprise au Québec par Pierre Cloutier qui, dans le cadre des débats de la Commission de la Culture, a présenté un mémoire proposant d'adopter une stratégie nationale d'information, basée sur le modèle de Robert V. Steele (Assemblée nationale, Débats de la Commission de la Culture, mardi ter octobre 1996, intervention de M. Pierre Cloutier [http ://www.assnat. qc.ca/fra/publications/debats/JOURNAL/CC/961001/2120.HTMl.

3. Quinn, John F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering : JETRO and Japanese Experience.* Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference : Managing risk in the information age [http ://nsi.org/Library/Intel/japanesp.htmll.

4. Commission européenne (décembre 1995). *Livre vert sur l'innovation,* p. 18.

5. L'étude ne définit pas ce qu'elle entend par *business intelligence system.* The Futures Group (1997). *Ostriches & Eagles 1997* [http ://www.tfg.com/pubs/docs/O EIII-97.html].

6. American Productivity & Quality Center (1997). *Competitive and business intelligence : leveraging Information for action.* Houston : APQC (Consortium benchmarking study, Best-practice report), p. 6.

7. *Ibid.* Seul ce résultat est fourni; la méthodologie n'est pas disponible dans le rapport.

8. Les écarts entre les résultats de l'étude du Futures Group et de celle de l'APQC montrent la difficulté de mesurer le taux d'implantation d'une pratique de veille. De plus, l'étude du Futures Group cible 101 très grandes entreprises américaines oeuvrant dans quelques secteurs ciblés, ce qui ne permet pas de généraliser à l'ensemble des entreprises américaines (vu le petit nombre de l'échantillon ainsi que la sélection des secteurs).

9. Entrevues et données primaires.

10. Il faut noter que le gouvernement américain soutient les PME via différents programmes, tels que ceux étudiés (MEP et BIC). Il a d'ailleurs une agence dédiée aux PME, la U.S. Small Business Administration.

11. United States of America (1997). «The Economic Espionage Act of 1996», *Competitive Intelligence Review,* 8 (3), p. 4-6.

12. Selon Lodge (1990), les relations entreprises-gouvernements et les rôles joués par les gouvernements dans ce contexte se situent le long d'un continuum fixé par deux pôles extrêmes : individualiste et communautaire. Les États-Unis et le Japon sont les deux pays utilisés pour illustrer respectivement les deux extrêmes. Les rôles fondamentaux du gouvernement dans une société individualiste sont entre autres de protéger la propriété et le libre-marché, d'être séparé du monde des affaires, de n'intervenir que lorsque la sécurité ou la santé du public sont enjeu. Dans ce contexte, les groupes de pression fixent les priorités gouvernementales et la société se méfie du gouvernement, du pouvoir central et de la planification gouvernementale, surtout à long terme (Lodge, George Cabot (1990). *Comparative Business-government Relations,* Englewood Cliffs : Prentice-Hall, p. 4-40).

13. Ex.: U.S. Government. House of Representatives. 104th Congress, Permanent Select Committee on Intelligence (1996). *IC21 : The Intelligence Community in the 21st Century. Staff Study,* Washington : U. S. GPO [http ://www.access.gpo.gov/congress/house/intel/ic21 toc.html]; Borrus, Amy (17 octobre 1994). «The new CIA : I spy-for business », *Business Week.* Il faut noter qu'avec la fin de la guerre froide, le gouvernement a revu le rôle de ses agences de renseignement, dont la CIA. En combinaison avec la crise économique du début des années 1990, de nombreux postes ont été coupés, amenant d'ex-agents de renseignement à se recycler dans la pratique privée de la *competitive intelligence.*

14. Dans un article identifiant ce qu'ils considèrent les 101 meilleurs sites Web d'affaires, Soave *et al. (1999)* identifient les sites Web gouvernementaux américains suivants : Federal Trade Commission [http://www.ftc.gov] ; FedWorld [http://www.fedworld.gov] ; GovCon [http ://www.govcon. corn]; Internal Revenue Service [http ://www.irs.gov]; Library of Congress [http ://www.loc.gov] ; National Technical Information Service [http:// www.ntis.gov/business]; NonProfit Gateway [http ://www.nonprofit.gov]; Occupational Safety and Health Administration [http ://www.osha.gov] ; U.S. Business Advisor [http ://www.business.gov]; U.S. Department of Commerce [http://www.doc.gov]; et U.S. Small Business Administration [http ://www.sbaonline.sba.gov] (Soave, N., C. Vemuri et R. Wallace *(1999).* «101 best business sites », *Windows Magazine, 10* (6), p. 113-128.)

15. Bergeron, P. et G. Deschatelets (avril-juin 1996). *«* Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79.

16. Williams, M.E. (1998). ((The state of databases today: *1998)),* dans E.E. Braun (dir.). *Gale Directory of Databases : Volume 1: Online Databases,* Detroit : Gale, p. xxvi-xxvii. Il faut noter que les chiffres diffusés sur l'industrie de l'information électronique varient considérablement d'une source à l'autre. Martha Williams est probablement l'une des observatrices les plus crédibles dans ce domaine.

17. *Ibid.,* p. xvii-xxix.

18. Bergeron, P. et G. Deschatelets (avril-juin 1996). *«* Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79.

19. Parmi les gouvernements étudiés (États-Unis, France, Grande-Bretagne, Norvège, Canada) par Bergeron et Deschatelets *(1996),* seul le gouvernement américain n'exerçait pas son droit d'auteur (Bergeron, P. et G. Deschatelets (avril-juin 1996). *«* Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79).

20. Williams, M.E. (1998). *«*The state of databases today : 1998», dans E.E. Braun (dir.), *Gale Directory of Databases: Volume 1: Online Databases,* Detroit : Gale, p. xvii-xxix.

21. *Au* Québec et au Canada, la question du droit d'auteur est probablement l'une des plus litigieuses entre les gouvernements et l'industrie de l'information électronique. Les entreprises de l'industrie de l'information considèrent le droit d'auteur que détient le gouvernement sur ses données et informations comme étant un des obstacles majeurs à la diffusion de l'information gouvernementale par le secteur privé et un obstacle au développement de l'industrie de l'information québécoise et canadienne (Bergeron, P. et G. Deschatelets (avril-juin *1996). «* Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79).

22. *Ibid.*

23. Hernon, P. et C.R. McClure (1992). «Dissemination of U.S. government information in CD-ROM and other forms », *CD-ROM Professional, 5* (2), p. 67-71.

24. U.S. Congress Office of Technology Assessment (1988). *Informing the Nation : Federal Information Dissemination in an Electronic Age,* Washington, D.C.: U. S. Government Printing Office. Il faut cependant rappeler que l'étude de Nora et Minc, *L'informatisation de la société,* était précurseure dans ce cas-ci (Nora, S. et A. Minc (1978). *L'informatisation de la société rapport à M. le président de la République,* Paris : La Documentation française). Pour différentes raisons, il semble que le support politique soit plus fort aux États-Unis que dans les autres pays étudiés pour ce qui touche la diffusion de l'information gouvernementale en général, et électronique en particulier, favorisant une action à la suite des études.

25. McClure, C.R. et A. Bishop, P. Doty et P. Bergeron (1990). *Federal Information Inventory/Locator Systems : From Burden to Benefit. Final Report,* Syracuse : School of Information Studies, Syracuse University; Global information locator service [http://info.er.usgs.gov/gils/locator.html].

26. *The National Information Infrastructure : Agenda for Action.* (15 septembre, 1993) [http://sunsite.utk.edu/FINS/Information_Infrastructure/Fins-II09.txt].

27. Pour une synthèse des questions clés liées aux politiques d'information face à l'émergence du «cyber-gouvernement », voir entre autres Hernon, P., C.R. McClure et H.C. Relyea (dir.) (1996). *Federal Information Policies in the 1990s: Views and Perspectives,* Norwood : Ablex (Information management, policy and services).

28. Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). *Overview of recent European and non-European National Technology Foresight Studies,* Séville European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies, p. 15 (IPTS Technical Report TR97/02).

29. *Ibid.*

30. La revue de la littérature, la recherche des bases de données et du Web, la consultation d'experts américains n'ont pas permis d'identifier d'initiatives gouvernementales spécifiques pour favoriser la veille dans les entreprises. En fait, les experts consultés ont répondu que le gouvernement américain n'avait aucune implication dans ce secteur. Malgré tout, trois initiatives ont été étudiées plus avant (entrevues et documents). Ce sont : (1) le Manufacturing Extension Partnership (MEP), cité par Hassid *et al.* comme étant le programme du gouvernement américain en matière d'intelligence économique (Hassid, L., P. Jacques-Gustave et N. Moinet (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe,* Paris Dunod, p. 133-134). Cependant les auteurs décrivent le MEP comme un service d'aide à l'entreprise. Ceci illustre encore une fois la difficulté de circonscrire une activité de «veille » ou d'intelligence économique; (2) les Business Information Centers du Small Business Administration, qui se sont avérés des centres donnant accès à différentes ressources telles que des ordinateurs avec logiciels utiles aux PME, des vidéos et des documents dans le domaine des affaires [http://www.sbaonline.sba.gov/BM. Les BIC présentent une similitude avec l'Info-Entrepreneur au Québec; (3) le National Small Business Development Center Research Network. Une entrevue a été menée avec un répondant du National Small Business Development Center Research Network, qui est un service de référence et clearinghouse répondant aux conseillers oeuvrant au sein des quelque 900 Small Business

Development Centers dispersés aux États-Unis [http://www.smallbiz.suny. edu/]. L'entrevue a permis de préciser qu'il s'agit d'un service réservé aux conseillers du SBDC et non pas directement aux PME. C'est pourquoi il ne fait pas l'objet d'une description dans les initiatives. Un parallèle peut être fait avec l'entente convenue entre la Direction de l'exportation du MICST et le CRIQ dans le cadre de l'EIC-Québec. Dans ce cadre, le CRIQ agit comme service de référence pour les conseillers en exportation régionaux qui desservent les PME. Bien que les modalités soient différentes, le principe est similaire.

31. Pour en savoir plus sur le NIST: *NIST at a glance* [http://www.nist.gov/public affairs/guide/glintro.htm].

32. Le MEP a été créé grâce au support politique du Sénateur Hollings et de quelques autres politiciens clés. Le modèle de référence du MEP est le programme américain de soutien à l'agriculture, avec une agence centrale d'aide et de support.

33. Pour en savoir plus sur la SBA: [http://www.sbaonline.sab.gov/].

34. Le SBA OBI gère des programmes visant à fournir de l'information ainsi qu'à former ou éduquer les entrepreneurs actuels et potentiels. L'OBI réalise ces programmes via des partenariats avec le secteur privé. Pour en savoir plus sur les programmes dirigés par l'OBI [http://www.sbaonline. sab.gov/BI/].

35. Une liste des sources informationnelles disponibles dans tous les BIC est fournie sur le site Web du BIC. Il s'agit de sources assez générales dans le domaine du démarrage d'entreprises [http ://www.sba.gov/gopher/LocalInformat...usiness-Information-Centers/BICs/bic.txt].

36. Le SCORE est un programme administré par le SBA Office of Business Initiatives [http://www.sbaonline.sab.gov/Bl/mission.html]. Dans le cadre de ce programme, le SBA OBI travaille en collaboration avec l'association SCORE, association à but non lucratif fondée en 1964 dont la mission est de conseiller, de former et d'aider les entrepreneurs pour assurer la croissance et le succès de leur PME. Le SCORE regroupe quelque 12 400 volontaires répartis dans 389 chapitres. Pour en savoir plus sur l'association SCORE et ses conseillers : [http://www.score. org/rightframe.html].

37. Les centres MEP peuvent être physiquement localisés dans une université, un ministère, etc.

38. Chiffre donné en entrevue.

39. Manufacturing Extension Partnership. *What Exactly is MEP?* [http ://www. mep.nist.gov/whatis/l.

40. Il faut noter que le processus d'allocation des crédits budgétaires est séparé du statut légal du programme : le programme pourrait cesser d'être financé, mais il existerait toujours légalement.

41. Les États-Unis sont le seul pays en 1997 ayant des milliers de bases de données (Williams, Martha E. (1999). «The state of databases today: 1999 », dans *The Gale Research Directory of Databases,* p. xxv). Les sièges sociaux des associations parmi les plus dynamiques et ayant pris une expansion internationale en information, telles que la Special Libraries Association, l'American Society for Information Science, la Society for Competitive Intelligence Professionnals, etc. sont aux États-Unis.

42. Via son secteur de la défense dans lequel le gouvernement américain investissait massivement au cours des années 1950, 1960 et 1970, qui a permis entre autres le développement des méthodes de prospective technologique, en particulier les méthodes Delphi et d'analyse de scénarios (Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). *Overview of recent European and non-European National Technology Foresight Studies,* Séville : European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies, p. 15 (IPTS Technical Report TR97/02); du serveur Dialog, DARPANET, etc. (transfert de technologies militaires au civil), sans parler des lois et politiques favorisant la diffusion d'information gouvernementale et son accès via le programme de dépôt dans les bibliothèques, les sites Web gouvernementaux et les bases de données commerciales (Bergeron, Pierrette et Gilles Deschatelets (avril-juin 1996). « Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79).

Chapitre 5

La France

La France est probablement le pays qui a été le plus près d'adopter une politique formelle d'intelligence économique. Au cours des années 1990, il s'agit du pays étudié qui a été le plus actif au niveau gouvernemental en matière de réflexion sur la veille et l'intelligence économique. Ceci est sans doute dû au sentiment d'urgence senti par le gouvernement de combler le retard perçu par la France sur d'autres pays tels que le Japon, la Suède, la Grande-Bretagne ou l'Allemagne en cette matière. Les orientations prises par la France en intelligence économique auraient influencé celles prises par l'Union européenne dans l'adoption du *Livre vert sur l'innovation*[1]. Ce cas décrit la synthèse des résultats des données obtenues par entrevues auprès de divers répondants, complétées par la documentation primaire et secondaire consultée.

Après avoir défini les concepts, le cas présente d'abord un bref historique de l'évolution des efforts pour développer une politique nationale d'intelligence économique formelle par l'État qui ne s'est finalement pas concrétisée. Ensuite, il présente les mécanismes présentement mis en place pour favoriser, sur le terrain, une pratique d'intelligence économique. Il expose une synthèse des forces et des faiblesses perçues par les répondants de ces mécanismes et de l'approche française. Il conclut par la mise en évidence des éléments forts qui se dégagent de l'approche française.

1. DÉFINITIONS

Un travail considérable a été consenti en France pour définir les concepts liés à la veille et à l'intelligence économique, avec entre autres l'adoption d'une norme expérimentale de prestation de services de veille par l'Association française de normalisation (AFNOR)[2]. Il est donc important de préciser ici comment la France a défini les concepts de veille et d'intelligence économique.

1.1. Veille

L'AFNOR définit la veille comme une «activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions »[3].

1.2. Intelligence économique

L'intelligence économique est définie comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût »[4]. Selon le rapport Martre, l'intelligence économique va au-delà de la veille et de la protection de l'information, pour inclure aussi des stratégies d'influence d'un gouvernement, des cabinets de consultants, etc., et des opérations de désinformation. On le voit, cette conception de l'intelligence économique va nettement au-delà de la veille, puisqu'elle couvre en fait une stratégie de développement économique national basée sur des actions concertées et interactives.

Cependant, force est de constater que tant dans les textes que dans les entrevues, les concepts sont souvent utilisés de façon interchangeable dans la pratique pour couvrir une réalité qui est plus proche de la gestion stratégique d'information ou même d'activités classiques de diffusion sélective d'information ou de création de bases de données d'information gouvernementale (diffusion électronique de l'information gouvernementale).

2. POLITIQUE NATIONALE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE FRANÇAISE : UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ ?

La France s'est engagée dans un processus formel de définition d'une politique nationale d'intelligence économique (IE) au tout début des années 1990, avec trois grands jalons (voir la figure 2) :

- publication en 1990 du rapport «Information et compétitivité »[5], résultat du travail du Comité « Information professionnelle et compétitivité » du Commissariat général du Plan sous la présidence de René Mayer ;
- publication en 1994 du rapport *Intelligence économique et stratégie des entreprises*[6] du Groupe de travail «Intelligence économique et stratégie des entreprises » présidé par Henri Martre, toujours pour le Commissariat général du Plan;
- création par le décret n° 95-350 du 1er avril 1995 du Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE).

Cet effort semble cependant dévier vers les NTIC et Internet avec le programme actuel «Société de l'information ». Les trois initiatives les plus significatives pour l'étude sont le rapport Martre, le CCSE, ainsi que la mission Lefas du programme Société de l'information.

2.1. Le rapport Martre

Le rapport Martre a élevé au statut d'enjeu national l'intelligence économique[7]. Il a proposé quatre axes de développement d'une pratique française d'intelligence économique : (1) la diffusion (entre autres moyens de sensibilisation des chefs d'entreprise) de la pratique d'intelligence économique dans l'entreprise, en particulier les PME ; (2) une meilleure diffusion de l'information gouvernementale et une meilleure circulation d'information entre le public et le privé; (3) la création de bases de données répondant aux besoins des utilisateurs ; et (4) le développement de la formation générique, c'est-à-dire sensibilisation à l'importance stratégique de l'information et maîtrise de l'information *(information literacy),* et de la formation spécifique (diplôme dans le secteur de l'IE). Comme il sera exposé plus loin, ces pistes d'action ont été suivies et appliquées par le CCSE et les organismes publics et privés intéressés à développer l'intelligence économique.

Figure 2
D'intelligence économique à information économique : évolution des tendances gouvernementales en France

Le rapport Martre a, entre autres constats, dénoncé le déficit français en terme d'action concertée et nationale d'intelligence économique, entraînant du chevauchement entre les différents organismes responsables d'informer les entreprises, un manque de coordination des ressources et une sous-utilisation de l'information. Ce constat a amené la France à vouloir se doter d'un système national de coordination pour être plus efficace, mais aussi pour améliorer la circulation de l'information. C'est à cette fin qu'a été créé le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE).

2.2. Le CCSE

Le Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) a été créé par le décret[8] n° 95-350, le ler avril 1995, sous la présidence du premier ministre Baladur, par la suite déléguée au ministre de l'Économie et des Finances, M. Arthuis, pour « éclairer le Gouvernement sur les questions de compétitivité et de sécurité économique, le conseiller sur la conception et la mise en oeuvre de la politique à suivre en cette matière, ainsi qu'à assurer en permanence de la cohérence et de la coordination des actions entreprises ».

Il ne sera question ici que des activités du CCSE qui touchent la compétitivité économique, en particulier les programmes pilotes de développement de dispositifs régionaux en intelligence économique. Cependant il faut retenir que le CCSE avait un mandat nettement plus large, avec la question de la sécurité économique[9] (donc la protection de l'information et du territoire). D'ailleurs le positionnement du CCSE au SGDN a été vu par certains comme une erreur stratégique, renforçant la fausse perception populaire que la veille et l'intelligence économique sont des activités d'espionnage et de renseignement militaire.

Le rôle du CCSE en 1995 était entre autres de coordonner les réseaux d'appui, d'ambassades, des Chambres de commerce et d'industrie (CCI), etc. en fonction des besoins des entreprises, afin de mieux irriguer en information les groupes d'entreprises qui se développent à l'échelle locale en matière d'innovation ou qui se lancent dans l'exportation.

Le CCSE a entre autres permis le lancement des programmes pilotes de développement de dispositifs régionaux en intelligence économique comme, par exemple, celui de l'Essonne.

Parmi les autres projets issus du CCSE, se trouve la création de sous-directions à l'intelligence économique dans les ministères de l'Économie et des Finances et de la Défense.

Selon Chaix[10], le CCSE était appelé à « devenir le centre nerveux d'un réseau d'intelligence économique d'envergure nationale qui reste à créer ». Cependant, cette prédiction ne s'est pas réalisée. Le statut de ce comité était flou au moment de l'enquête. Il n'y a pas eu de décret pour dissoudre le CCSE, mais le gouvernement n'a pas signalé d'intention quant au renouvellement du mandat qui devait survenir par un renouvellement du décret en avril 1998. Selon *Le Monde du renseignement* (340, 30 juillet 1998), la mission Lefas (voir la vignette 2) considérait que le CCSE avait « privilégié une approche trop ambitieuse mêlant les questions d'information, de protection du patrimoine français et d'influence internationale et n'avait pas reçu des pouvoirs publics l'intérêt et l'appui au plus haut niveau qui lui auraient été nécessaires ». Selon des répondants, le travail amorcé par le CCSE se poursuit sous une autre forme. Sur le site Web de l'ADIT consulté le 3 février 1999, il est toujours écrit que l'agence assure le secrétariat du CCSE et « participe ainsi à la mise en oeuvre d'une politique nationale de veille technologique et stratégique »[11].

Cependant ce processus de définition et d'adoption d'une politique nationale d'intelligence économique s'est essoufflé suite au changement de gouvernement en 1997. L'attention des pouvoirs publics porte maintenant sur «la préparation de l'entrée de la France dans la société de l'information » et nommément, l'Internet, avec le projet Société de l'information.

2.3. Le projet «Société de l'information »

En 1997, le gouvernement du premier ministre Jospin a créé le programme d'action gouvernemental «Préparer l'entrée de la France dans la Société de l'information » (PAGSI) qui «propose aux Français un projet et une vision politique des technologies de l'information et de la communication fondés sur l'ambition d'une société de l'information »12,13 Il est axé sur l'introduction d'Internet et sur le développement de technologies d'information et de la communication en France, comme en font foi les six chantiers prioritaires du programme[14] :

- les nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement;
- la politique culturelle à l'ère des nouveaux réseaux;

Vignette 2

La mission «Information économique des entreprises et nouvelles technologies d'information»

Ce groupe de travail, créé en décembre 1997 sous la présidence de Patrick Lefas (et ci-après appelé mission Lefas), avait pour mission « d'étudier la mise à disposition dans des conditions optimales [des informations économiques] pour les entreprises, en particulier les PME...»[15]. En particulier, le groupe devait étudier la gestion électronique de l'information gouvernementale, c'est-à-dire sa collecte, son traitement, son stockage, son organisation, son repérage, son traitement et sa diffusion du point de vue des différents acteurs publics et privés impliqués (ministères, industrie de l'information, entreprises, en particulier PME) afin d'améliorer le fonctionnement des ministères impliqués et l'accès des données publiques essentielles aux entreprises.

Un des buts est de favoriser le développement de l'industrie de l'information électronique, en particulier les bases de données d'information gouvernementale et les logiciels nécessaires pour le stockage, le repérage, le traitement et l'analyse à valeur ajoutée (ex.: infométrie) et la diffusion de cette information. II s'agit donc pour l'État d'aider à organiser l'offre, en tenant compte d'un enjeu d'importance, qui est la tarification, où il peut y avoir multiplication d'approches qui doivent être compatibles entre elles (ex.: information gratuite sur le Web, ou par abonnement, ou l'offre de services-conseils, etc.).

La mission a entre autres constaté qu'il y a un problème de culture et d'accès à l'information, affectant la capacité de gestion stratégique de l'information dans les entreprises, la prise de conscience de l'importance de la maîtrise de la fonction de connaissance à l'intérieur des entreprises et de sa valeur stratégique. La mission Lefas constate que l'État et les services publics doivent agir comme catalyseur dans la mise en réseau de bases de données d'information technologique, économique et autres, et mettre en place des outils performants au service de l'entreprise. Le rapport a été remis par M. Patrick Lefas au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie le 30 septembre 1998[16].

- le rôle des nouvelles technologies de l'information dans la modernisation de l'administration publique ;
- les technologies de l'information, outils essentiels aux entreprises ;
- le défi de l'innovation industrielle et technologique ;
- la réglementation à l'ère des nouveaux réseaux d'information.

Ces chantiers ont conduit à la création de huit missions :

- International et Francophonie ;
- Données personnelles et société de l'information;
- Commerce électronique ;
- Modernisation du fonctionnement de l'État;
- Information économique des entreprises et nouvelles technologies de l'information;
- Technologies et innovation;
- Développement technique de l'Internet;
- Internet et les PME.

Ce programme vise à «faire effectuer à l'industrie française sa quatrième révolution » et, entre autres, à «sortir les entreprises, notamment les PMI, de leur isolement par l'essor du commerce électronique et [...] leur permettre d'exercer une véritable veille technologique »[17]. Cependant le programme met clairement l'accent sur l'accès à Internet.

Il n'est donc plus question d'intelligence économique, mais bien de veille technologique et d'information économique qui est perçue comme un enjeu et une richesse stratégique pour l'entreprise[18]. Une mission[19] dirigée par Patrick Lefas lui a d'ailleurs été consacrée. La mission Lefas s'apparente davantage à une étude sur l'accès et la diffusion électronique d'information gouvernementale[20], le rôle du gouvernement vis-à-vis celui du secteur privé dans le développement des bases de données, des logiciels, des serveurs, la tarification, la valeur ajoutée, etc. Selon le rapport synthèse de l'avancement des travaux, le rapport de la mission Lefas « s'attache à identifier les moyens de faire émerger une offre privée d'information tout en dynamisant la demande d'information des entreprises »[21]. D'ailleurs, dans les réalisations en 1998 du programme Société de l'information, volet Entreprises, se trouve la rubrique «Information économique et technologique mis [sic] à la disposition du public et des entreprises »[22]. Les deux réalisations citées sont celles de l'ADIT, pour la mise à disposition d'un moteur de recherche utilisant la technologie du pousser, et du CFCE avec Pl@net-Export. Dans le rapport synthèse de l'état d'avancement du programme après un an, de nombreuses réalisations touchent ce qu'il est convenu d'appeler « le gouvernement électronique», incluant la diffusion électronique d'information gouvernementale, dans une perspective de « réingénierie du gouvernement », le commerce électronique et l'implantation d'Internet dans les entreprises (surtout PME).

Il semble bien que le momentum pour que soit adoptée une politique nationale d'intelligence économique soit maintenant ralenti en France. La priorité politique est sur le Programme d'action gouvernemental «Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information» (PAGSI). Cependant, la dynamique créée par les efforts du début des années 1990 et en particulier par le rapport Martre se poursuit d'un point de vue opérationnel avec des politiques, des programmes, des activités développées par des ministères, agences gouvernementales et organisations publiques telles que la sous-direction du développement industriel et technologique régional de la Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI), le Centre français du commerce extérieur (CFCE), les Chambres de commerce et d'industrie (CCI)/Chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI)/Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT), sans visibilité ou appui politique majeur au niveau du premier ministre (comme c'était le cas lors de la création du CCSE).

La publication par l'AFNOR en avril 1998 de la norme expérimentale XP X50-053 «Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille » indique l'intérêt opérationnel français face à la veille. Selon l'AFNOR, au moment de la date de publication de la norme, il n'y avait pas d'autres travaux européens ou internationaux sur ce sujet. Éric Sutter, représentant de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), présidait la commission de normalisation. Outre l'ADBS, les membres représentaient divers organismes dont les CCI, l'ACFCI, les CRCI, les ARIST, SCIP-France, la DARPMI, des consultants du domaine, etc. Des formations initiales en intelligence économique et/ou en veille, la plupart au niveau du 2e cycle universitaire, se sont développées dans les universités et grandes écoles françaises. Des chercheurs universitaires et des personnalités politiques, gouvernementales ou du monde des affaires ont fortement influencé le développement des « théories » et des pratiques de veille et d'intelligence économique en France, soit par leur recherche et leurs écrits, soit par leur enseignement, leurs actions sur le terrain politique ou leur pratique. Tous ces indicateurs suggèrent que la veille n'est pas qu'un « feu de paille », mais semble vouloir s'inscrire dans une pratique de gestion et d'innovation des entreprises et des sociétés.

La diffusion d'information aux entreprises (surtout via Internet) et la veille demeurent des enjeux majeurs et visibles politiquement, comme en font foi la mission Lefas et la mention de la veille dans différentes déclarations liées au PAGSI[23]. Le mandat de la mission Lefas va d'ailleurs dans le sens des axes de développement deux et trois du

rapport Martre. L'ADIT semble être impliquée dans le PAGSI, ce qui concorde avec sa mission de participer au développement d'une politique nationale de veille technologique et de réaliser des études de prospective[24] sur l'évolution mondiale des sciences et des technologies ainsi que sur les industries qui leur sont liées et leurs impacts sociaux et économiques.

Enfin, le rapport Martre et les actions du CCSE ont entraîné des projets pilotes, des réalisations et des prises de conscience au niveau régional qui impliquent plusieurs intervenants régionaux et nationaux. Après avoir fait l'objet d'une réflexion nationale, l'intelligence économique est devenue un champ d'application, entre autres par le développement d'un modèle de dispositif d'intelligence régionale.

2.4. Un modèle en développement : le dispositif d'intelligence régionale

L'une des actions mises sur pied par le CCSE a été l'articulation d'un modèle de développement régional basé sur l'intelligence économique[25]. Ce développement de dispositif d'intelligence régional va dans le sens de l'intérêt en France pour la logique régionale de développement économique, inspirée des districts industriels italiens[26,27]. Ce dispositif régional d'intelligence économique s'organise autour de réseaux d'animation auprès des chefs d'entreprise et applique les recommandations du rapport Martre. Il vise à développer une « intelligence territoriale » pour mieux coordonner et mettre en place des stratégies régionales (ex.: réseaux d'entreprises).

La mise en place de pratique de veille passe donc par une stratégie de développement économique régional qui implique un ensemble d'acteurs régionaux (ex.: préfets), les directions régionales de l'État (ex.: DRCE, DRIRE, CCI/CRCI, etc.) parfois en coopération avec plusieurs régions françaises ou européennes. Ces actions sont essentiellement destinées aux PME[28]. À l'été 1998, une dizaine de programmes régionaux d'intelligence économique étaient en cours. Leur durée varie de un à trois ans. Le nombre d'entreprises participantes peut varier de quelques dizaines à quelques centaines. Les coûts totaux de ces programmes sont inconnus, vu la difficulté de comptabiliser la participation de la multitude d'intervenants. Un autre coût « caché » est celui du temps et des efforts consentis par les entreprises. Ces coûts (ex.: le coût d'un consultant) ne sont pas directs. À titre d'exemple, un programme de sensibilisation d'une durée d'environ deux à trois ans impliquant environ 250 entreprises peut coûter au total, pour les entreprises et l'État, entre deux et sept millions de francs français.

Des projets pilotes sont réalisés pour développer une méthodologie de veille utile pour les PME. Un premier programme pilote a été mené dans l'Essonne[29] en 1995 par la CCI de l'Essonne, en partenariat avec la DRIRE Île de France, EDF/GDF Services Essonne, le Secrétariat général de la défense, l'ADIT et la Préfecture de l'Essonne[30]. Ce projet pilote visait à sensibiliser, former et supporter les entrepreneurs dans l'implantation d'une démarche d'intelligence économique. À sa suite, plusieurs actions ont été entreprises dans différentes régions dont la Basse-Normandie.

En 1997, la région de la Basse-Normandie a mis en place un schéma régional d'intelligence économique[31] et a tenu ses premières assises régionales de l'intelligence économique le 15 décembre 1997 à Caen[32]. Ce schéma régional a été développé par l'ADIT en lien avec les différents intervenants publics et privés régionaux (CRCI, conseil régional, DRIRE, DRCE), via un financement du Secrétariat général de la Défense Nationale (SGDN), à la demande de la Préfecture de BasseNormandie[33,34]. Ce schéma régional, coordonné par la Préfecture, s'articule autour de quatre axes[35] :

1. la sensibilisation à la démarche d'intelligence économique des chefs d'entreprise, des élus et des cadres à l'importance de l'information et à sa gestion;
2. la création d'un réseau d'échange et de concertation entre l'État et les entreprises au niveau régional avec le développement d'un intranet régional et la création de clubs et d'ateliers inter-entreprises basés sur des secteurs ou des pays ;
3. l'identification, l'évaluation et la promotion de technologies clés régionales;
4. le développement d'une stratégie de valorisation internationale de la région.

Ces programmes et interventions régionaux impliquent plusieurs intervenants soit comme initiateur, bailleur de fonds ou maître d'œuvre. À titre d'exemple, une recension d'opérations pilotes[36] régionales d'intelligence économique en cours en 1997[37] montre que les DRIRE[38], les ARIST, les conseils régionaux et les CCI/CRCI sont impliqués dans au moins la moitié des projets mis en œuvre (tableau 12). Le nombre d'intervenants par projet varie de un à onze, avec une moyenne et une médiane de quatre intervenants par projet.

Tableau 12
Principaux acteurs dans la mise en œuvre de projets pilotes de dispositifs régionaux d'intelligence économique dans quatorze projets recensés en 1997

Organismes	Interventions dans les 14 projets régionaux recensés
DRIRE*	9
ARIST	8
Conseil régional	8
CRCI	7
CCI	6
Préfecture	4
ADIT	3
DRCE	3
ANVAR	2
Divers organismes (ex. : EIC, INPI, EDF, etc.) (n = 15)	1

* Avec Intelco (cabinet conseil) en Bourgogne.

Un des mérites du rapport Martre est d'avoir stimulé des organismes à prendre position dans le créneau de l'intelligence économique et de les avoir amenés à collaborer dans des projets pilotes ou à caractère permanent. Les mots clés semblent être « partenariat » et «réseau ». Il faudrait cependant étudier plus avant comment ces concepts de partenariat et de réseau se vivent concrètement dans la réalité quotidienne quand plusieurs organismes interviennent dans un même projet. De plus, comme la priorité nationale est sur la « Société de l'information », il ne serait pas étonnant d'observer les efforts de certains de ces organismes se déplacer vers les NTIC et la création de bases de données.

La France se caractérise donc par des programmes formels en veille ou intelligence économique. De plus, la France s'est inspirée du modèle japonais du JETRO pour développer un système de collecte d'information auprès de ses antennes à l'étranger (ex.: les conseillers et attachés scientifiques et techniques des ambassades et les Postes d'expansion économique [PEE]) qui est validée et diffusée auprès des entreprises. Le CFCE et l'ADIT jouent particulièrement ce rôle. La

collecte d'information à l'étranger existait par les ambassades et autres antennes, mais était destinée essentiellement à l'État. Selon un répondant, «dès qu'on organise des réseaux au niveau des ambassades de recueil d'information de nature scientifique, technologique, ou économique pour mieux connaître les marchés, alors on peut dire qu'un pays a un dispositif d'intelligence économique ». Si c'est le cas, alors la France a ce dispositif via le CFCE et l'ADIT.

La prochaine section décrit les principaux acteurs publics impliqués dans la mise en œuvre d'une pratique d'intelligence économique sur le territoire français retenus pour les fins de cette étude.

3. DESCRIPTION DES ACTEURS CLÉS GOUVERNEMENTAUX OU PUBLICS DANS L'IMPLANTATION DE PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET/OU DE VEILLE EN FRANCE

À titre de rappel de la section méthodologique, les résultats proviennent des données d'entrevues réalisées avec des représentants de ces organismes, ainsi que de l'analyse de documents primaires. Ces organismes contribuent au développement d'une pratique d'intelligence économique en France. Ils ont soit une politique ou un programme d'intelligence économique ou de veille, soit une forte composante veille inscrite dans leur mission. Ils sont en interaction et impliqués de près ou de loin au niveau régional. Ils ont été choisis en fonction de leur degré d'importance par rapport aux objectifs de l'étude, afin d'illustrer la diversité des approches présentes dans les différents pays, sans viser un inventaire exhaustif pour chaque cas. Ce choix ne préjuge en rien de l'importance d'autres programmes ou organismes. La figure 2 illustre les acteurs clés de l'intelligence économique en France (il faut noter que le CCSE [avec le SGDN] est exclu de ce tableau vu son statut actuel. Il faut cependant réaliser que les projets pilotes régionaux sont dérivés du CCSE). Cette figure illustre aussi les relations existant entre ces organismes.

Les organismes étudiés sont :

- le réseau des CCI, incluant l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), les CCI et CRCI. Dans le cadre de ce rapport, il sera désigné par l'acronyme ACFCI. Ainsi ACFCI pourra désigner autant la direction d'intelligence économique de l'ACFCI que le réseau des CCI/CRCI;

- les Agences régionales d'information scientifique et technologique (ARIST) (qui sont liées au réseau CCI) ;
- l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) ;
- la Direction de l'agence régionale et de la petite et moyenne entreprise (DARPMI) (qui chapeaute les DRIRE) ;
- la Direction des relations économiques extérieures (DREE), Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique ; et
- le Centre français de commerce extérieur (CFCE) (sous la tutelle de la DREE).

Figure 3
Principaux acteurs dans la mise en oeuvre de dispositifs régionaux d'intelligence économique en France

Afin de situer ces organismes, une brève description de chacun est présentée.

3.1. Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

L'ACFCI est un organisme national qui représente les intérêts des 183 Chambres françaises de commerce et d'industrie[39] locales et régionales auprès du gouvernement français et des administrations nationales et européennes. Le réseau est constitué de 162 Chambres de commerce et d'industrie (CCI), de 21 Chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) et de l'ACFCI. Les CCI françaises sont des chambres de droit public qui perçoivent des impôts et dont le membership est obligatoire. Leurs priorités nationales sont d'informer, de conseiller, de former les entrepreneurs et d'aménager l'espace économique.

En 1997, l'ACFCI publiait son Livre blanc «Intelligence économique : un engagement stratégique » qui visait à «définir le rôle des Chambres de Commerce et d'Industrie dans le dispositif national d'intelligence économique »[40]. Dans son avant-propos, le président de l'ACFCI soulignait l'importance qu'accordait l'institution à l'intelligence économique en affirmant : «L'ambition affichée par les Chambres de Commerce et d'Industrie dans le domaine de l'intelligence économique est une ambition forte, majeure. Elle orientera durablement toute la stratégie de notre institution »[41]. Cette priorité à l'intelligence économique ainsi qu'aux nouvelles technologies de l'information est maintenue en 1998.

La politique d'intelligence économique[42] de l'ACFCI situe le rôle des CCI dans le dispositif national d'intelligence économique français. Elle vise à faire des CCI «le réseau privilégié d'intelligence économique de proximité pour les PME-PMI » et propose un plan d'action qui s'articule entre les CCI et l'ACFCI. Un programme d'action a été mis en place en 1997 suite aux propositions du Livre blanc, avec un pôle national, qui comprend la Direction à l'intelligence économique à l'ACFCI et le réseau des correspondants à l'intelligence économique dans les régions, et le réseau des Chambres de commerce et d'industrie (CCI). Il y a des animateurs à l'intelligence économique dans chaque chambre régionale. En pratique, les CCI sont impliquées depuis 1995 dans des projets pilotes d'intelligence économique[43] dans différentes régions. Il faut aussi indiquer que les ARIST constituent un service des CCI dont la coordination du réseau est assurée par l'ACFCI. La Direction[44] à l'intelligence économique a le mandat de mettre en œuvre la politique

d'intelligence économique de l'ACFCI ainsi que de coordonner l'ensemble des actions développées pour et par les entreprises par les réseaux d'appui. La Direction à l'intelligence économique anime et coordonne à l'échelle nationale la politique d'intelligence économique en partenariat avec les chambres régionales et locales.

3.2. Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)

L'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)[45] est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé[46] par le décret n° 92-472 du 25 mai 1992 avec démarrage opérationnel en juin 1993. Le directeur général est nommé par le président de la République. Le statut juridique d'ÉPIC permet à l'ADIT d'avoir une mission de service public et d'intervenir dans le marché dans des conditions à peu près comparables à celles d'une entreprise privée. Ses deux ministères de tutelle, le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie, possèdent plus de 50 % des sièges au conseil d'administration.

La création de l'ADIT fait suite au constat par l'État français que l'expertise scientifique et les informations technologiques produites par ses réseaux diplomatiques, ses grands organismes de recherche, ses universités, ses laboratoires, ses ministères techniques, etc. faisaient peu ou pas l'objet d'une valorisation par la diffusion auprès des milieux industriels. L'ADIT a été créée afin de valoriser en particulier les informations ou les expertises produites par les pouvoirs publics français auprès des entreprises. Le modèle japonais du JETRO a inspiré la création de l'ADIT.

La mission de l'ADIT est d'assurer «le traitement, la synthèse et la diffusion d'informations scientifiques et techniques afin de valoriser des travaux de recherche à finalité civile et commerciale et d'aider le développement des entreprises[47] ».

L'ADIT a pour but (1) de contribuer à mettre en œuvre une politique de veille technologique ; (2) de réaliser des études de prospective sur l'évolution mondiale des sciences et des technologies ainsi que sur les industries qui leur sont liées et leurs impacts sociaux et économiques; (3) de constituer à destination des acteurs de l'économie française[48] des synthèses sur les principaux événements en cours (dans les domaines scientifiques, techniques, technico-industriels) susceptibles d'intéresser leur développement international ou leur innovation technologique. Le décret prévoit aussi que l'ADIT réalise ou fasse effectuer

des études et organise ou participe à des activités de formation. L'ADIT a donc à la fois un mandat générique, avec des services qui s'adressent à l'ensemble ou à un sous-ensemble de clients, et spécifique, avec des services commandés particulièrement pour un client. L'ADIT assure le secrétariat du CCSE.

3.3. Agence régionale d'information scientifique et technologique (ARIST)[49]

Les agences régionales d'information scientifique et technologique (ARIST) ont été créées au début des années 1970 sous l'impulsion du ministère de l'Industrie, qui en a financé le développement durant ces années. Il s'agit d'un réseau national constitué de 24 ARIST et du Bureau régional d'information scientifique et technique (BRIST).

Les ARIST constituent un service offert par les CCI[50]. Elles n'ont pas d'existence juridique, mais une certaine autonomie à l'intérieur des chambres en raison de leurs prestations payantes. Les CCI en assurent le financement à même les impôts qu'elles prélèvent. Le directeur d'une ARIST se rapporte directement au directeur de la CCI. La coordination du réseau national des ARIST est assurée par le chargé de mission ARIST de l'ACFCI.

Il s'agit d'une structure permanente qui s'insère dans la pratique d'intelligence économique française. Le mandat initial des ARIST était exclusivement consacré à l'information scientifique et technique. Au fil des années se sont ajoutées des composantes économiques et concurrentielles pour couvrir tous les aspects de l'intelligence. Toutefois les ARIST se concentrent sur la science, la technologie et l'innovation.

Les ARIST ont pour mission de promouvoir l'utilisation de l'information par les entreprises, notamment par la collecte, le traitement et la diffusion des informations scientifiques, technologiques, économiques et concurrentielles. Elles visent à aider les entreprises à définir leur stratégie, à se développer et à innover en leur fournissant l'information scientifique et technique dont elles ont besoin. Les ARIST essaient d'être le plus près possible de la réalité du tissu économique régional. L'opérationnalisation de la mission d'une ARIST est donc modulée en fonction des besoins régionaux. Certaines ARIST développent ainsi une expertise dans un domaine industriel donné, par exemple, l'ARIST Aquitaine en technologies de l'information, l'ARIST Bourgogne en environnement ou l'ARIST Bretagne en agro-alimentaire.

3.4. Le Centre français du commerce extérieur (CFCE)

Le CFCE relève de la Direction des relations économiques extérieures (DREE), qui relève du Secrétaire d'État au commerce extérieur au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il existe depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Au fil des ans, sa mission a changé. Il vient tout juste de revoir sa mission et son programme de travail, en consultation avec les postes commerciaux français à l'étranger et les intervenants en France. Le CFCE diffuse l'information ouverte et disponible, traitée en fonction des besoins des entreprises et colligée dans des notes, listes, fiches sur les règlements et normes, etc. ainsi que de l'information sur demande (études, prestations spécialisées en veille concurrentielle, internationale, etc.). Environ 70 % de l'information diffusée par le CFCE est fournie par les Postes d'expansion économique. Le CFCE réalise entre autres le site Web Pl@net-Export.

3.5. La Direction des relations économiques extérieures (DREE), Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique

La DREE a pour mission «de concevoir et mettre en œuvre la politique du gouvernement français en matière de relations économiques et commerciales avec les pays étrangers »[51]. Elle assure un rôle de conseil auprès des entreprises et des autres administrations sur les enjeux internationaux du commerce extérieur. Les Postes d'expansion économique font partie de la DREE. La démarche en est une de collecte, de traitement, et de diffusion d'information internationale. La Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique a été nommée ainsi vers 1996 pour refléter la dynamique d'intelligence économique soutenue par le ministre d'alors, M. Arthuis, qui souhaitait voir la mention d'intelligence économique au sein de la DREE. Cependant, l'ajout du nom «intelligence économique » n'a pas amené de changement majeur dans les rôles ou façons de faire de la Sous-direction. Au moment de l'enquête, la Sous-direction avait une orientation en intelligence économique, qui considère l'information internationale comme stratégique, mais pas de programme. Il y avait cependant des réflexions en cours pour examiner la possibilité d'améliorer la synergie entre la Sous-direction et le CFCE, les PEE ainsi que d'autres sous-directions de la DREF.

3.6. La Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)[52]

La Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI) fait partie du ministère chargé de l'industrie et est mise à la disposition du ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce et de l'Artisanat. Les Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) relèvent de la DARPMI. La DARPMI oriente, organise, contrôle les missions des DRIRE et anime et coordonne leurs actions. La DARPMI exerce une tutelle sur les CCI pour le compte des ministres chargé du commerce et chargé de l'industrie. Elle exerce également une tutelle[53] sur l'Agence nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR) et sur l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI). La Sous-direction du développement industriel et technologique régional a développé le programme «Opération Intelligence Économique », qui vise à transposer des pratiques d'intelligence économique dans les PME.

La prochaine section présente une synthèse des missions de ces organisations et de leurs rôles en regard de la veille. Elle présente ensuite une synthèse des types de réseau développés, des mécanismes d'implantation utilisés, des types de produits et services, des clientèles, des coûts, des sources de financement, de la tarification, des mécanismes de promotion, des mécanismes de formation et des mécanismes d'évaluation. Elle examine les forces, faiblesses, obstacles et facilitateurs, les facteurs critiques de succès perçus par les répondants, ainsi que leur perception de la culture de la veille en France et de l'évolution du développement de la veille.

3.7. Rôles des organisations en regard de la veille

L'analyse des données d'entrevues permet de dégager trois grands types de mission :

- gestion d'information (collecte, traitement, diffusion) d'ordre technologique, scientifique, commercial, réglementaire, etc. (ADIT, ARIST, CFCE) ;
- développement de méthodologie, pratique de veille (DARPMI, réseau CCI/ACFCI) ;
- analyse des tendances économiques, commerciales, réglementaires des pays étrangers (DREE).

De ces missions découlent dix catégories de rôles possibles (tableau 13) :

- Animation et coordination : agir comme animateur et coordonnateur d'une politique, d'un programme, d'une activité, d'un réseau.
- Développement de marché : développer un marché pour lequel la demande n'est pas encore établie, combler le vide du marché (market *gap)* et se retirer lorsque la demande et l'offre sont en équilibre.
- Développement de ressources informationnelles : créer, repérer, organiser l'information, la diffuser sous diverses formes de produits et services (incluant des bases de données en ligne, sur cédérom ou Internet).
- Diagnostic : établir des diagnostics de développement de territoire dans une perspective d'intelligence économique.
- Formation à la veille : offrir des programmes de formation à la veille.
- Intermédiation : être le réseau de premier intervenant auprès des PME dans le développement de stratégies d'intelligence économique.
- Politique de veille : développer ou participer au développement d'une politique de veille.
- Secrétariat : assurer le secrétariat d'un comité national.
- Sensibilisation : mettre en place des mécanismes pour sensibiliser les acteurs économiques à la veille.
- Veille : faire de la veille pour les entreprises.

Les rôles les plus courants sont ceux de développement de ressources informationnelles, de veille, d'animation et coordination, de formation et de sensibilisation (tableau 13).

Seulement deux organismes ont des mandats explicites quant au développement d'une politique de veille : (1) l'ADIT, qui a dans son énoncé officiel de mission le mandat de contribuer au développement d'une politique nationale en veille technologique, et (2) l'ACFCI, qui a adopté une politique d'intelligence économique et qui a créé la Direction à l'intelligence économique pour la mettre en œuvre, avec le réseau des CCI/CRCI.

Tableau 13
Rôles remplis par les organismes en matière d'intelligence économique

Rôles	Organismes	N
Animation et coordination	ACFCI, ADIT, DARPMI, DREE	4
Développement de marché	ADIT, DARPMI	2
Développement de ressources informationnelles	ACFCI, ADIT, ARIST, CFCE, DREE	5
Diagnostic	ACFCI, ADIT, ARIST	3
Formation à la veille	ACFCI, ARIST, CFCE, DARPMI	4
Intermédiation	ACFCI, ADIT, ARIST	3
Politique de veille	ACFCI, ADIT	2
Secrétariat	ADIT	1
Sensibilisation	ACFCI, ADIT, ARIST, DARPMI	4
Veille	ACFCI, ADIT, ARIST, CFCE, DREE	5

3.8. Réseau

L'un des objectifs de l'intelligence économique est de développer des réseaux régionaux, souvent appelés « réseaux de connivence », et de décloisonner les actions, programmes et ressources des différents acteurs publics et privés pour favoriser l'échange d'information et le partage des expertises.

Par exemple, la Direction à l'intelligence économique de l'ACFCI coordonne les actions développées par ce qu'elle appelle les réseaux d'appui. Les réseaux d'appui incluent plusieurs acteurs, dont les ARIST, mais aussi le Réseau national des assistants techniques à l'industrie, au commerce et au tourisme (RENATI, RENATEC, RENATOUR) de l'ACFCI, et le Système d'observation consulaire locale économique (SOCLE). Le SOCLE vise à rendre un diagnostic stratégique du territoire dans une perspective d'intelligence territoriale[54]. Formé en 1997, il est constitué d'un réseau de 180 observatoires économiques dans les CCI. Le nombre d'employés varie de deux à vingt chargés d'études économiques, qui travaillent en partenariat avec les entrepreneurs locaux,

les centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie (CRITT), les services régionaux de l'Institut national de la statistique, les chargés locaux de développement économique, les collectivités locales, etc.

Cette volonté de travailler en réseau se transpose également dans les pratiques de partenariat mises en place par les organisations clés étudiées pour remplir leur mission liée à la veille. Il se dégage cinq grands types de partenariat :

Ententes de partage de ressources

Exemples :

- L'ADIT a des ententes-cadres de partenariat avec une trentaine d'organismes prévoyant un échange de ressources (ex.: accès aux données, collaboration sur projet, etc.). Elle a aussi une entente faisant de l'ADIT le récipiendaire exclusif des produits des 120 postes scientifiques et techniques des ambassades françaises.
- Le CFCE a une entente avec les Postes d'expansion économique (PEE) qui fournissent environ 70 % de l'information qu'il diffuse.
- Les Centres régionaux de documentation internationale (CRDI), organismes créés par les CRCI, mettent à la disposition (par la vente) des entreprises françaises exportatrices les informations imprimées et en ligne recueillies par le CFCE et la DREE.

Participation ou association aux programmes ou travaux d'organismes nationaux ou supranationaux

Exemples :

- L'ACFCI collabore à un projet de l'Union européenne à la mise en place d'une base de données sur les opportunités d'affaires en sous-traitance.
- L'ADIT participe aux travaux de l'Observatoire européen de la science et de la technologie (ESTO)[55].
- Quatre ARIST sont des Centres Relais Innovation de l'Union européenne. La plupart des ARIST sont des centres associés de l'INPI et de l'AFNOR.
- Les ARIST sont des programmes des CCI qui elles-mêmes abritent des Euro-Info Centres (EIC). L'ACFCI est elle-même un des neuf EIC Têtes de réseau[56].

Lien entre des politiques ou des programmes

Exemple :

- La politique d'intelligence économique de l'ACFCI est en lien avec les programmes de l'Union européenne.

- Collaboration de correspondants externes

Exemple :

- L'ADIT anime un réseau de correspondants postés dans différentes zones géopolitiques et chargés de faire de la veille technologique sur les thèmes prioritaires annuels.

- Impartition de contrats à l'entreprise privée (consultants, etc.)

Exemple :

- La DARPMI ou l'ADIT impliquent des consultants dans la réalisation de leurs travaux.

Comme il a déjà été souligné, il y a de nombreux organismes œuvrant autour de la question d'intelligence économique ou de veille en France. Voici la liste des organismes ou réseaux avec lesquels une ou plusieurs organisations étudiées (soit l'ACFCI, l'ADIT, l'ARIST, le CFCE, la DARPMI, la DREE) ont déclaré avoir l'un ou l'autre des types de partenariat identifiés :

- ACFCI;
- Agence nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR) ;
- Agence pour la diffusion de l'information scientifique et technologique (ADIT) ;
- ambassades, consultants, délégation du pays à l'étranger;
- ARIST;
- Association française de normalisation (AFNOR);
- cabinets conseils, consultants, courtiers, entreprises en veille du secteur privé ;
- CCI-CRCI;
- Centre français de commerce extérieur (CFCE) ;
- Centres régionaux de documentation internationale (CRDI) ;
- Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie (CRITT);
- Comité sur la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) ;

- correspondants externes ;
- Direction des relations économiques extérieures, Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique (DREE) ;
- Directions régionales de la recherche, de l'industrie et de l'environnement (DRIRE) dont l'action est animée par la DARPMI ;
- divers intervenants régionaux tels que les préfets, les universités, etc. ;
- Euro Info Centres (EIC) ;
- Institut national de la propriété industrielle (INPI) ;
- Observatoire européen de la science et de la technologie (ESTO);
- Postes d'expansion économique (PEE) ;
- Réseau national des assistants techniques à l'industrie, au commerce et au tourisme (RENATI, RENATEC, RENATOUR)/ACFCI ;
- Réseau de diffusion technologique (RDT) ;
- Secrétariat général de la Défense nationale (SGDN) ;
- Système d'observation consulaire locale économique (SOCLE);
- Union européenne (UE).

Cette longue liste de partenariats suggère une forte sensibilisation des organismes publics et parapublics à la veille, à l'intelligence économique et à l'information, ainsi qu'une volonté, du moins actuelle, pour développer des actions communes.

3.9. Mécanismes d'implantation

Ces organismes développent plusieurs mécanismes pour implanter leur politique, leur programme ou leur activité, qui peuvent être regroupés en cinq catégories :

- dispositif régional d'IE ;
- programmes de subvention;
- projets pilotes;
- réseau d'animation;
- produits d'information.

Ces mécanismes ne sont pas mutuellement exclusifs. Par exemple, le dispositif régional d'intelligence économique est un projet pilote développé par plusieurs partenaires pour implanter des pratiques de veille dans les PME d'une région. À l'intérieur de ce mécanisme, il peut y avoir des subventions, des produits d'information, etc. Cependant, certains, comme les produits d'information, peuvent exister comme mécanismes uniques, sans qu'ils soient rattachés à une action concertée comme le dispositif régional d'IE.

Le dispositif régional d'intelligence économique peut être vu comme le « principe directeur » auquel se rattachent, directement ou indirectement, plusieurs autres mécanismes. Le développement de ressources d'information est évidemment l'un des mécanismes utilisés par les organismes étudiés pour implanter leur mission. Les programmes de subvention sont utilisés pour financer individuellement des entreprises[57].

Ces mécanismes généraux d'implantation font l'objet de divers produits et services spécifiques que l'on peut regrouper en onze catégories :

1. audit ;
2. bases de données ;
3. formation ;
4. méthodologie de veille;
5. normes en veille
6. outils technologiques;
7. publications ;
8. référence ;
9. réseautage/contact/jumelage;
10. service de veille ;
11. vente de brevets et de normes.

À titre d'illustration, des exemples de produits et services rendus par les différents acteurs clés sont décrits ci-après :

- Audit : service d'audit d'intelligence économique ou de veille pour conseiller l'entreprise sur les moyens à prendre pour implanter une pratique d'IE ou de veille.

Exemples :

- Le service « Audit-Formation » de l'ADIT.
- L'assistance des ARIST pour créer une structure interne d'information dans une entreprise.

- Bases de données : développement de bases de données sur des experts, des produits, des concurrents, des pays, etc.

Exemples :

- La base de données Delphes (CCI), les bases de données produites par le CFCE et la DREE.
- Le site Web Pl@net-Export du CFCE (www.cfce.fr) et le site Minitel 3617 Ciblexport (le site Web donne accès ou fait référence à l'ensemble des produits et services offerts par le CFCE via le service « Abonné » de Pl@net-Export, abonnement annuel au tarif de 200 francs français/mois). Le site Web inclut la base de données documentaires du CFCE, qui fournit une fiche descriptive du document. Parmi les autres services disponibles via le site Web, se trouve l'accès aux personnes ou organismes au niveau régional, national ou international pouvant aider les abonnés dans leur analyse de développement international (exemple au niveau régional : coordonnées de la Direction régionale du commerce extérieur [DRCE], de la CCI, du Centre régional de documentation internationale [CRDI]).
- Le site Web de l'ADIT (www.adit.fr), dont le thème est « intelligence de l'information ». Ce site Web décrit l'agence, ainsi que ses produits et services. Il met en lien les utilisateurs avec l'État, dont les ambassades, les PEE, les conseillers et attachés scientifiques et 35 autres sites publics, dans une page intitulée «Bienvenue sur État-partenaire ». Finalement il donne accès au moteur de recherche de l'ADIT (décrit sous « Outils technologiques »).
- Une base de données de 10 000 experts auxquels le personnel de l'ADIT a accès pour valider, interpréter et expliquer les enjeux.

- Formation[58] : cette catégorie inclut deux types de formation : (1) la formation de type «sensibilisation » ou « initiation », ne menant pas à un diplôme, offerte aux entrepreneurs et professionnels en exercice, pour les sensibiliser à la veille ou développer des compétences dans un domaine. Ces activités de sensibilisation et de formation prennent la forme de séminaires, de réunions, de collo-

ques ; et (2) la formation initiale ou continue menant à un diplôme, offerte aux personnes voulant devenir des professionnels du domaine ou se spécialiser. Ces formations sont de type «académique» et généralement offertes dans des écoles spécialisées ou des universités.

Exemples :

- Implication des CCI avec les écoles supérieures de commerce dans l'enseignement de l'intelligence économique avec les formations de mastère spécialisé en intelligence économique, tels que le mastère «Intelligence scientifique, technique et économique » du Groupe ESIEE (École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique) de la CCI de Paris ; le mastère spécialisé «Intelligence économique et stratégie d'entreprise » de l'École supérieure de commerce de Toulouse (ESC) en collaboration avec l'Institut national polytechnique ; et le mastère spécialisé «Intelligence économique et management de projets complexes » du CERAM Sophia Antipolis de la CCI de Nice-Côte-d'Azur[59].
- Projet pilote de formation en Essonne visant à sensibiliser, former et supporter les entrepreneurs dans l'implantation d'une démarche d'intelligence économique par le biais de douze séminaires sur différents thèmes tels que l'intelligence économique et la veille technologique ; le lobbying pour une PME ; le renseignement économique ; la protection du patrimoine scientifique et technique; Internet : les outils pour l'entreprise, etc.
- Les ARIST offrent des actions de sensibilisation et de formation via des réunions, des séminaires et d'autres activités visant à rendre les entreprises autonomes en matière d'information[60].

- Méthodologie de veille : développement d'une méthodologie de veille adaptée aux PME.

Exemple :

- La DARPMI participe, avec d'autres acteurs nationaux et régionaux, au développement d'une méthodologie de veille adaptée aux PME via des projets pilotes. Une fois cette méthodologie rodée, elle amènera les entreprises à adopter une démarche autonome de veille. Dans le cadre des programmes pilotes actuels, la DARPMI paie des consultants pour qu'ils interviennent dans les entreprises en utilisant et testant cette méthodologie. Ces consultants sont choisis sur la base d'une offre de service. L'objectif est de rendre ces entreprises autonomes et de servir

d'exemple ou de succès auprès d'autres entreprises. Lorsque la méthodologie sera validée, les programmes pilotes cesseront et l'intelligence économique sera ajoutée au nombre des conseils aux entreprises soutenus par le gouvernement, en participant au financement (à raison de 50 %) de l'intervention d'un consultant en intelligence économique dans l'entreprise.

- Normes en veille : participation au développement de normes en veille.

  Exemple :

  - Participation de représentants de l'ACFCI et du réseau national des ARIST à la commission de normalisation de l'AFNOR qui a développé la norme expérimentale XP X 50-053 (avril 1998) «Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille ».

- Outils technologiques : développement d'outils technologiques de veille tels que des logiciels.

  Exemples :

  - Brise, logiciel développé par l'ARIST de Bretagne.
  - Le moteur de recherche de l'ADIT qui permet la navigation graphique par concepts, la création d'agents de recherche personnalisés et une diffusion sélective d'information[61], dont l'accès est gratuit, pour chercher dans neuf domaines (ex.: informatique/télécommunications, matériaux/chimie, etc.)

- Publications : bulletins, rapports, revues, lettres d'information offerts par abonnement ou sur commande, gratuits ou payants. Il faut noter que cette catégorie est incluse dans d'autres produits ou services (ex.: service de veille : l'output est une publication ou une base de données, car l'information est diffusée sur un quelconque média).

  Exemples :

  - Documents produits par l'ADIT[62] :
    - *Technologie internationale : «* mensuel de veille et de prospective permettant d'anticiper l'évolution mondiale des technologies et d'en comprendre les enjeux ».
    - *Technologie France : «*revue mensuelle visant à valoriser les réalisations scientifiques, techniques et industrielles françaises auprès des milieux politiques et économiques étrangers ».

- Rapports d'ambassades : «rapports (qui) fournissent pour chaque pays une évaluation des technologies clés, une analyse des stratégies industrielles et des politiques de R&D ».
- Décisions technologiques : «études et rapports de l'ADIT conçus pour être de véritables outils de prise de décision destinés aux cadres et dirigeants du monde industriel ».
- Collection Vigie : «regroupe 8 bulletins sectoriels d'alerte technologique (Informatique appliquée, Matériaux avancés, Agronomie et Industrie alimentaire, Environnement, Opto-électronique, Énergie-Globe, Médecine et Pharmacie, Technologie de l'information) destinés principalement aux fonctions opérationnelles des entreprises françaises ».
- Lettres spécialisées : «réalisées pour le compte d'organismes gouvernementaux (bulletins d'intelligence économique sur le Japon, les États-Unis, la Corée, la Chine,...), ou d'associations professionnelles (Micro-systèmes, Prototypage rapide, Génie civil, Industrie textile,...) ».

- Types de documents produits par le CFCE :
  - Bulletins hebdomadaires, mensuels ou bimensuels dans les secteurs couverts par les directions du CFCE : Information économique, juridique et réglementaire.
  - Information, produits et matériels agro-alimentaires ; Information industries et service. Études et analyse concurrentielle.
  - Études générales sur des marchés pour faciliter la prospection des marchés étrangers.
  - Informations logistiques telles que listes d'acheteurs, de produits, de foires, etc.
  - Dossiers de base sur des pays.

- Référence : service de référence ou de courtage d'information offert à la pièce ou sur abonnement.

  Exemples :

  - La médiathèque du CFCE qui est un centre d'information sur les pays, les industries spécifiques, le secteur agro-alimentaire étranger, et qui fournit de l'information commerciale et opérationnelle sur les marchés étrangers. Il est accessible par droit d'entrée unique par jour ou par abonnement annuel. Les clients peuvent y faire des requêtes de documents, mais la recherche spécifique d'information se fait par les experts sectoriels du CFCE ayant l'expertise pour faire des études sur les industries, les aspects réglementaires, etc.

- Le service questions/réponses Tech-Ligne de l'ADIT.
- Le service d'information et conseil pour le choix d'aides publiques et la participation aux programmes communautaires offerts par les ARIST.

- Réseautage/contacts/jumelage

  Exemples :

  - Réseau de connivence développé entre entreprises au niveau local par les CCI, tel que Promotex, réseau de quatorze entreprises dans le domaine de la confection du département des Deux-Sèvres[63].
  - Réseaux locaux d'échange d'information et d'expertise, tels que le réseau électronique sur l'environnement industriel mis en place par la CCI de Montluçon qui sert d'espace d'animation et d'échange entre la CCI et les entreprises.
  - Le club de veille technologique et concurrentielle (CVTC) (www.cpod.com/cvtc/) issu d'un projet pilote de formation développé par sept organismes dont l'ANVAR, CRCI/ARIST et le Conseil régional de Basse-Normandie, a pour mission l'implantation et le développement de systèmes de veille stratégique dans les entreprises. En 1997, le membership au CVTC était de 200 francs français pour les entreprises ou les individus et de 100 francs français pour les étudiants.

- Service de veille générique ou spécifique : surveillance de l'environnement pour les clients[64].

  Exemple :

  - Veille générique :
    - Le CFCE, avec l'aide des PEE, collige, par secteurs d'activité (ex.: viande, technologies médicales, plasturgie, etc.) de l'information utilisable par les entreprises pour les alerter sur les fusions, les acquisitions, les rachats, les opportunités d'affaires, les programmes gouvernementaux, etc. Cette information est diffusée par des bulletins hebdomadaires et mensuels offerts en abonnement et par la base de données Pl@net-Export. Cette information est validée.
  - Veille spécifique :
    - Le CFCE réalise des activités de veille spécifique ad hoc sur demande pour des groupes d'entreprises ou des régions. Ces demandes touchent surtout la surveillance de marchés étrangers.

- Les ARIST réalisent des études technologiques ou commerciales mono-clients ayant des liens directs avec les objectifs de l'entreprise.
- L'ADIT réalise des travaux de prospective, entre autres pour l'État[65] ainsi que dans le cadre des activités de l'ESTO.

- Vente de brevets et de normes.

  Exemple :

  - Les ARIST sont des centres associés de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) et de l'Association française de normalisation (AFNOR). En plus d'assurer la veille sur les normes et les brevets (incluant les études d'antériorité, de design, etc.), elles vendent les brevets et normes et distribuent d'autres produits créés par l'INPI et l'AFNOR.

Il est intéressant de noter que les services de veille offerts sont à la fois génériques et spécifiques. Ainsi l'ADIT et le CFCE offrent de la veille «générique » publiée dans leur bulletin mensuel par exemple, ainsi que de la veille spécifique via des études mono- ou multi-clients sur une question ou un thème spécifique. Le CFCE observe une évolution variable de la demande selon les produits. Ainsi, la demande pour la Médiathèque décroît. Le CFCE note également que «ce qui marche », ce sont les services spécialisés sur des champs mal connus ou inconnus, ainsi que les études, services ou produits très précis, portant sur un vaste ensemble de pays ou de services. Par exemple, les études mono-produits sur un marché se vendent moins bien que les études mono-produits, mais portant sur plusieurs marchés. Les ARIST réalisent aussi de la veille spécifique et générique. Cependant, selon l'expérience des ARIST, il semble que les études mono-clients, donc la veille spécifique, soient celles qui sont vues comme ayant la plus forte valeur ajoutée et les plus intéressantes pour l'entreprise, puisque l'information colle directement à ses objectifs. La veille générique, débouchant sur des produits collectifs s'adressant à tout un groupe d'entreprises, est jugée comme ayant une faible valeur ajoutée et les ARIST en font peu. Finalement, ces organismes (tels que le CFCE, les ARIST et l'ADIT) offrent des services de référence ponctuelle, tels qu'on en trouve dans tout service d'information. Les répondants observent une augmentation de la demande.

Finalement, il faut noter la volonté de la DARPMI de désigner la veille comme l'une des activités admissibles au support financier consenti par le gouvernement aux entreprises. Ceci signale que l'information et la veille sont l'une des qualifications que devront maîtriser les entreprises au tournant du XXIe siècle.

3.10. Budget et tarification

Les organisations étudiées (qui sont toutes gouvernementales ou à caractère public) peuvent être divisées grosso modo en deux catégories : celles qui sont des ministères ou agences qui subventionnent en tout ou en partie des programmes ou des activités en intelligence économique (ex.: DARPMI) et celles qui développent et vendent des produits et services d'information et de veille (ex.: ADIT, CFCE).

Dans le premier cas, ces organismes reçoivent leur budget de leur organisme de tutelle et n'ont pas d'obligation d'autofinancement. Par exemple, la DARPMI dispose d'un budget de 1,7 milliard de francs français pour les actions de soutien aux PME, dont font partie les actions liées à la veille et à l'intelligence économique. La DARPMI finance directement des interventions de consultants dans les PME. Dégager des fonds pour ces actions ne semble pas poser de problème. Les coûts exacts dédiés à la veille/intelligence économique ne sont pas connus, mais estimés à quelques millions de francs français.

Dans le deuxième cas, les budgets des organisations sont assumés en tout ou en partie par les pouvoirs publics (tableau 14). Aucune organisation ne doit s'autofinancer à 100 %, ce qui signifie que les clientèles auxquelles s'adressent les produits et services de veille bénéficient de services subventionnés en tout ou en partie par l'État. Il faut noter que les organisations (ex.: ADIT, ARIST, CFCE) offrent des services et produits gratuits ainsi que tarifés. Par exemple, environ la moitié des produits et services des ARIST sont disponibles gratuitement.

La part réelle d'autofinancement varie de 50 % à 60 %. Il faut cependant noter que dans les organisations étudiées, plusieurs ont comme clients les pouvoirs publics (c'est-à-dire des ministères, des agences gouvernementales, d'autres agences publiques ou parapubliques), ce qui fait que l'État fait vivre en bonne partie ces organismes.

Par exemple, en 1998, 60 % du budget de l'ADIT provenait de la vente de ses produits et services et 40 % de subventions versées à parts égales par ses organismes de tutelle. Or 40 % de la commande de l'ADIT était le fait des pouvoirs publics, ce qui équivalait à près du quart de son budget total (24 %). Donc en tout, 64 % des ressources financières de 1'ADIT provenaient de l'État soit en subvention directe (40 %), soit en achat de produits ou de services (24 %). L'ADIT devait environ 36 % de son budget à la vente de produits et services au secteur privé. L'objectif d'autofinancement de l'ADIT se situait dans la fourchette 30-40 %.

Tableau 14
Sources des budgets des organisations

Organismes	*Source du budget*		*Ressources*	
	Organisme(s) de tutelle % budget total	*Autofi-nancement % budget total*	*Budget annuel (FF)*	*Nombre d'employés*
ACFCI (Direction Intelligence économique)	100	0	N/D	16
ADIT	40	60	25 millions	43
ARIST	50	50	N/D	Total réseau: 155 Par agence Moyenne: 6 Minimum : 4 Maximum : 13
CFCE	48	52	250 millions*	349

* Le CFCE verse aux PEE une redevance d'environ 50 % des produits de ses ventes.

3.10.1. Financement et tarification

3.10.1.1. Financement

Le niveau de financement des programmes ou activités de veille peut varier. L'ACFCI et les CCI suivent la norme européenne de participation de l'État dans le financement de ce type de programme (ex.: appui à l'innovation) qui est de 50 %. Dans la phase qui suivra les projets pilotes, la DARPMI prévoit offrir une aide au démarrage finançant 50 % des coûts pour que l'entreprise acquière une démarche d'intelligence économique. Cependant, comme il a été exposé, plusieurs programmes régionaux impliquent de multiples partenaires publics, ce qui se traduit par un support des pouvoirs publics pouvant aller jusqu'à 80 %, voire (exceptionnellement) 100 % pour un programme.

3.10.1.2. Tarification

La tarification des produits et services est généralement établie sur la base de la récupération des coûts. Tous les organismes offrent des

services gratuits et des services tarifés. Les services ou produits gratuits sont soit ceux à faible valeur ajoutée ou ceux qui servent de *loss leader* pour attirer les clients vers d'autres produits ou services.

L'ADIT prévoit que l'entrée de la France dans la société de l'information (le programme d'action gouvernemental « Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information »[66)] va imposer une révision de ses barèmes tarifaires actuellement pratiqués et probablement l'élargissement très significatif de sa zone de gratuité, notamment en raison des coûts de transfert de l'information beaucoup plus bas avec Internet. Pour l'ADIT, cela signifie générer d'autres types de recettes et déplacer la zone de valeur ajoutée. Il s'agit d'un virage important que l'ADIT compte prendre pour assurer sa crédibilité sur Internet, son exposition et sa notoriété.

Au CFCE, différents modes d'abonnement et de tarification à la pièce sont proposés. Un comité des prix ajuste la structure des prix annuellement en fonction du degré de son acceptation par la clientèle. Le CFE et les PEE ont d'ailleurs uniformisé leur tarification afin d'assurer que les deux organismes exigent les mêmes frais pour les mêmes produits et services. Comme le CFCE tarifie ses produits et services depuis environ vingt ans, sa clientèle est habituée à payer pour ses prestations.

Cette constatation du CFCE quant à l'habitude de payer des clients trouve écho à l'ADIT et au réseau des ARIST. Ces organisations observent un changement marqué au cours des dernières années en France quant à la prise de conscience des entreprises face à la valeur et à l'importance de l'information et à leur acceptation grandissante du coût de l'information. Elles notent que les entreprises sont beaucoup mieux préparées dans leur gestion de l'information et que la demande en veille s'est considérablement précisée, avec une augmentation continue de la demande et des clientèles.

3.11. Les clientèles

Les clientèles visées par les produits, services, programmes ou activités sont de trois ordres : les PME, les grandes entreprises et les gouvernements. En ce qui a trait aux programmes de développement et d'implantation de veille et d'intelligence économique supportés par l'État ou les organismes publics tels que l'ACFCI (réseau des CCI) ou la DARPMI, la clientèle visée et effective est composée des PME. Pour

les organismes qui développent des produits et services d'information tels que l'ADIT ou le CFCE, les clients visés et actuels sont les PME, mais aussi la grande entreprise et les gouvernements (tableau 15).

Tableau 15
Clientèles actuelles

Clientèles	ACFCI	ADIT	ARIST	CFCE	DARPMI
PME	X	X	X	X	X
Grande entreprise		X	X	X	
Gouvernement		X		X	

Plus spécifiquement, le décret n° 92-472 du 25 mai 1992 créant l'ADIT précise que l'agence doit viser en priorité les entreprises. En 1998, sa clientèle se répartissait ainsi : 40 %, pouvoirs publics, 30 %, grandes entreprises, 30 %, PME. L'ADIT constate que ce sont surtout les entreprises qui possèdent un système de veille à l'interne (qu'elle estime à environ 5 % de toutes les entreprises françaises) qui utilisent ses services.

Les ARIST quant à elles visent principalement les PME et développent leurs produits et services en fonction de cette clientèle. Il arrive à l'occasion qu'elles effectuent des prestations pour de grandes entreprises.

La majorité (95 %) de la clientèle du CFCE est composée d'entreprises. Moins de 5 % de ses activités sont liées à des services à des ministères. La composition de la clientèle payante[67] du CFCE se répartit ainsi: 56 %, PME (dont 26 % ont moins de 100 employés) et 44 %, grandes entreprises (dont 30 % ont plus de 10 000 salariés).

Tel qu'indiqué précédemment, l'ADIT, les ARIST et le CFCE observent une croissance de leur chiffre d'affaires et/ou de leur clientèle payante. Ainsi la clientèle payante de l'ADIT est passée de 1400 en 1996 à 2 200 en 1997 et pourrait atteindre entre 2 400 et 2 500 clients payants en 1998. Le taux de récurrence (mesuré par le nombre d'entreprises faisant affaire à nouveau avec l'ADIT dans les six mois suivant une demande de produits ou services) est de 88 %. Les ARIST observent une croissance de la demande au point qu'il serait nécessaire d'embaucher du personnel supplémentaire dans certains cas. Quant au CFCE, il observe une progression annuelle de la demande pour les services tarifés de l'ordre de 7 à 10 %.

Les répondants expliquent l'augmentation de la demande par la prise de conscience des entrepreneurs de l'importance de l'information dans un contexte de globalisation, l'émergence d'Internet, etc. On peut cependant se demander dans quelle mesure il y aurait une telle base de clients ainsi qu'une augmentation des clientèles si les services et produits n'étaient pas subventionnés en tout ou en partie par l'État et ses représentants.

Cette «prise de conscience » est fortement aidée par les efforts de formation/sensibilisation et promotion des organisations.

3.12. Formation et sensibilisation à la veille

Un des efforts majeurs déployés par les répondants est sûrement celui de la sensibilisation et de la formation des dirigeants de PME à l'importance de l'information en général et à la veille en particulier [68]. D'une part, le rapport Martre a agi comme catalyseur pour mettre la veille « sur la place publique ». En effet, il est courant en France de lire des articles sur la veille dans les quotidiens, les revues s'adressant au monde des affaires, etc. D'autre part, les projets pilotes visant la mise en place de dispositifs régionaux d'intelligence économique se traduisent en bonne partie par des activités de sensibilisation et de formation à la veille.

Un premier mécanisme de formation est la conférence ou le séminaire/cours de courte durée. Les sujets sont variés, avec des ateliers de sensibilisation aux méthodes et techniques de veille, d'analyse concurrentielle, aux normes, au benchmarking, au lobbying, à la protection de l'information, à la recherche d'information, à la navigation sur le Web ou à la gestion de réseaux d'experts. Ces formations sont dispensées soit par du personnel de l'organisation (ex.: l'ADIT ou les ARIST développent des modules de formation) ou par des consultants privés. Par exemple, la DARPMI propose une formation sur le processus du cycle du renseignement dans les entreprises, d'une durée de deux jours, dispensée par un consultant au personnel des directions régionales, des CCI et d'autres administrations.

Il faut aussi rappeler l'implication des CCI avec les écoles supérieures de commerce dans l'enseignement de l'intelligence économique avec les formations de mastère en intelligence économique (mastère spécialisé de l'ESIEE [CCIP], ESC de Dijon et Mastère du CERAM de Nice).

Un deuxième moyen utilisé est l'audit du système d'intelligence économique de l'entreprise. Cet audit consiste en une visite d'une ou

deux journées par un ou des consultants qui vont évaluer le système d'intelligence économique et déterminer s'il est aligné avec la stratégie de l'entreprise, s'il lui permet de bien interpréter le marché, etc. Un diagnostic est posé et, s'il y a lieu, une aide est proposée pour mettre sur pied ou corriger le système d'IE.

La formation, en particulier la sensibilisation, s'adresse principalement aux dirigeants de PME. Cependant, bien que certains organismes, tels que l'ADIT, visent surtout les entrepreneurs, leurs sessions de formation sont également suivies par des clients de différents types d'organismes, tels que les universités, les laboratoires de recherche, les associations, les syndicats, etc.

La formation sert également d'outil promotionnel de l'intelligence économique et de la veille et peut servir à promouvoir d'autres produits, services ou programmes offerts par les organismes.

3.13. Promotion

Selon un répondant, la question de l'intelligence économique en France a été prise sous l'angle de l'offre, avec le développement de produits et services, alors qu'il y a eu peu ou pas d'effort déployé pour susciter et encourager la demande. Il semble que cette situation soit en train de changer, avec un certain effort consenti à la promotion. Différents mécanismes de promotion sont utilisés (tableau 16). Les projets pilotes de dispositif régional d'intelligence économique, avec les activités de formation qu'ils incluent, constituent selon l'avis de plusieurs répondants le meilleur mécanisme de promotion. De plus, la presse spécialisée et générale fait état régulièrement des réalisations de ces projets, ce qui accroît leur visibilité.

L'efficacité de faire paraître des annonces publicitaires dans les médias (en particulier la presse écrite) est mitigée[69]. Le publipostage est jugé comme étant le moins efficace des mécanismes[70].

Les efforts de promotion se font principalement au niveau régional. Les projets pilotes de dispositif régional d'IE comprennent aussi des démonstrations, la participation à des salons, des lettres d'information en intelligence économique (publiées par les CCI ou sous leur direction). Ils permettent également de développer ou d'identifier des pratiques ayant mené à des «succès » (success *stories)* qui servent d'éléments de promotion. Outre ces *success stories,* le développement de méthodologie (type «best *practices»)* en cours via ce programme servira en quelque sorte d'outil de promotion. Pour l'un des répondants, seules des réalisations concrètes, telles que ces «meilleures pratiques »

et ces histoires de succès, peuvent avoir un impact réel et durable auprès des entrepreneurs qui se sont fait surtout « chanter» les vertus de l'intelligence économique jusqu'à présent sans avoir beaucoup de «concret » à se mettre sous la dent.

Finalement la vente des produits dans des librairies ou autres dispositifs de vente favorise la visibilité des activités de veille.

Tableau 16
Mécanismes de promotion utilisés
par les organismes étudiés

Mécanismes de promotion
Bulletin
Dispositif régional d'intelligence économique
Exemples de succès et *«best practices»*
Médias écrits ou électroniques
Publipostage
Rencontres/soirées d'information
Salons, démonstrations, rencontres
Vente des produits en librairie

3.14. Mécanismes d'évaluation

Aucune organisation n'a développé de mesure de performance ou d'impact satisfaisante.

Les répondants observent qu'il est très difficile de développer des mécanismes d'évaluation, en particulier qui mesurent le retour sur investissement ou la performance, de politiques, programmes, produits et services de veille. Un des répondants observe que « ces critères peuvent être théoriquement séduisants, mais ils ont peu d'applications pratiques ».

Les mécanismes utilisés par les organisations sont davantage des mesures d'étendue, d'occurrence, ou de suivi des activités ainsi que de satisfaction de la clientèle, telles que le nombre de clients et leur augmentation, l'évolution du chiffre d'affaires, le degré de satisfaction des clientèles, le taux de récurrence, le nombre de produits ou services vendus.

3.15. Impacts, forces, faiblesses et facteurs critiques de succès

3.15.1. Impacts

Les impacts escomptés par la mise en place des différents programmes et activités pour favoriser la veille et l'intelligence économique peuvent se résumer à : stimuler l'innovation, accroître la richesse collective et assurer la compétitivité des entreprises et du pays.

Comme il a été dit précédemment, aucune mesure d'impact «concrète » n'existe. Les impacts réels des initiatives identifiés ici sont ceux perçus par les répondants à partir de leur expérience et de leurs observations :

- la sensibilisation à la veille, à l'intelligence économique, à la gestion stratégique de l'information dans certains milieux;
- l'appropriation de pratiques de veille et d'IE et développement d'initiatives par les acteurs locaux;
- le développement de programme de formation spécialisée dans le domaine menant à la diplômation de professionnels ;
- la stimulation de la création d'emplois en veille et en IE ;
- la consolidation de réseaux d'expertise (ex.: les CCI) dans la pratique de veille.

Selon les répondants, la culture de la veille en France est au niveau de la sensibilisation. Cette culture se développe dans une perspective de régionalisation pour favoriser l'échange d'expertise au niveau local.

3.15.2. Forces et faiblesses *actuelles et potentielles perçues*

L'entrevue demandait aux répondants quelles étaient les forces et les faiblesses actuelles et potentielles qu'ils percevaient dans leurs politiques, programmes, activités et quels étaient les facteurs critiques de succès. Les résultats présentent une synthèse des réponses données par les répondants à chaque question. On notera cependant qu'il y a une très grande interrelation entre ces trois catégories.

Les forces des initiatives telles que perçues par les répondants sont :

- la priorité donnée à la veille par les autorités dans leur programme d'action;

- la pérennité des institutions, des programmes et des activités ;
- la capacité d'apprentissage, d'adaptation et d'être à l'avant-garde dans l'offre de produits et services de veille ;
- l'agilité des organisations ;
- le statut juridique de l'organisation publique permettant de générer des revenus tout en recevant un budget de l'État;
- le réseau de partenaires qui s'est développé;
- l'utilisation des NTIC ;
- la sensibilisation des entrepreneurs à la veille ;
- les ressources humaines compétentes (en particulier des experts de renommée internationale).

Les faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives telles que perçues par les répondants sont :

- la difficulté de faire reconnaître la valeur de l'information et le fait qu'elle soit une ressource ;
- la rigueur parfois déficiente dans la gestion de projet multi-partenaire;
- la mauvaise connaissance ou compréhension des besoins d'information des entreprises;
- le manque de synergie et de coordination entre les différents intervenants ;
- certaines lacunes dans le processus de gestion d'information (repérage, traitement et diffusion) ;
- une approche trop « théorique » qui offre peu de solutions concrètes et directement applicables dans l'entreprise;
- le fait de sacrifier le service public à la logique de marché;
- le manque de ressources humaines pour répondre à la demande;
- la difficulté à faire respecter les engagements de partenaires ;
- la concentration sur le développement de l'offre plutôt que de la demande.

3.15.3. Facteurs critiques de succès

Les facteurs critiques de succès identifiés par les répondants sont :

- l'adoption dans une politique officielle de la veille ou de l'IE comme facteur prioritaire de développement et d'innovation ;
- avoir un bon marketing de l'IE et de la veille;
- avoir une approche locale et régionale d'implantation de la veille et de l'IE ;
- développer des partenariats et des ententes-cadres favorisant le partage de ressources ;
- être à l'avant-garde afin de précéder et susciter la demande ;
- créer un besoin de veille et d'IE ; sensibiliser les clients potentiels ;
- valider l'information et avoir le réseau approprié pour le faire ;
- coller aux besoins d'information des clients ;
- avoir des outils d'information performants pour développer et offrir des produits et services de qualité ;
- développer une terminologie et une compréhension commune de l'IE, de la veille et de la méthodologie appropriée.

3.15.4. Principaux obstacles actuels ou potentiels à la veille et à l'IE

Les principaux obstacles actuels ou potentiels à la veille et à l'IE perçus par les répondants sont :

- une déficience des cultures informationnelle, stratégique et concurrentielle ;
- un cloisonnement des structures organisationnelles ;
- une concurrence déloyale potentielle du gouvernement face à l'entreprise privée dans le marché de l'information électronique;
- une difficulté à développer une compréhension et une approche commune de l'IE ;
- des problèmes généraux de gestion tels que le manque de ressources, la démotivation du personnel, etc.;
- la détermination de la «nationalité » d'une entreprise (quelles entreprises devraient bénéficier des aides gouvernementales ? qu'est-ce qu'une entreprise «française » ?)[71]

3.15.5. Principaux facteurs actuels ou potentiels facilitant la veille et l'IE

Les principaux facteurs actuels ou potentiels facilitant la veille et l'IE perçus par les répondants sont :

- les facteurs environnementaux actuels : mondialisation, compétitivité, marchés émergents, etc. ;
- les NTIC (puissance des NTIC actuelles ; Internet) ;
- avoir un fort appui politique du plus haut niveau possible; avoir une politique ou un programme formel, visible, avec un fort appui politique[72];
- la volonté et l'habitude de payer pour l'information.

3.15.6. Évolution de la veille en France

Étant donné les efforts consentis jusqu'à présent, comment les répondants voient-ils l'évolution de la veille au cours des prochaines années en France ? Les répondants ont identifié onze pistes de développement sur lesquels portent les efforts actuels :

- le développement accru de réseaux régionaux et locaux pour favoriser le partage d'information;
- le développement espéré d'une politique fiscale pour favoriser les investissements en intelligence économique (il y a du lobbying fait à cet égard) ;
- l'inclusion de la veille dans les programmes d'aide aux entreprises ;
- l'accélération du développement de NTIC, en particulier de produits, outils et services sur Internet;
- un changement dans les modes de tarification de l'information;
- un changement d'attitudes face aux coûts de l'information;
- le développement de pratiques de gestion stratégique d'information dans les entreprises ;
- une amélioration de la diffusion et du partage de l'information gouvernementale (le décloisonnement des administrations françaises favorisera ce meilleur partage avec les entreprises);
- le développement de l'industrie de l'information électronique ;

- le développement et l'importance accrue du métier de spécialiste de la gestion stratégique d'information;
- le développement d'une culture informationnelle en France. La maîtrise de l'information sera de plus en plus nécessaire et courante dans toutes les sphères d'activités.

Les répondants observent un changement positif d'attitude vis-à-vis l'information et la pratique de la gestion stratégique d'information tant dans les PME, les grandes entreprises que le gouvernement. L'avancement serait cependant plus marqué dans les grandes entreprises et les ministères.

3.15.7. Quelques pistes d'action additionnelles

L'ensemble des facteurs, expériences et expertises recensés offre déjà des pistes d'action à un gouvernement désireux de favoriser le développement de la veille. À la question finale d'entrevue sur d'autres conseils qu'ils donneraient à un gouvernement pour favoriser la pratique de veille, les répondants ont collectivement identifié huit conseils :

- favoriser la mise en réseau des différents acteurs;
- assurer l'accès et la diffusion de l'information détenue par les divers acteurs économiques (gouvernement, etc.) ;
- agir : développer des actions et pas seulement de la rhétorique;
- sensibiliser les entrepreneurs et les dirigeants à l'importance de l'information comme ressource qui doit être gérée ; qu'il existe des experts et des mécanismes spécialisés pour maximiser la gestion de cette ressource;
- soutenir le développement des métiers d'information (gestion stratégique d'information) et leur intégration dans l'entreprise;
- former : favoriser le développement d'une culture informationnelle à l'école pour que les futurs dirigeants, employés et entrepreneurs connaissent la valeur de l'information et sachent l'utiliser;
- favoriser le développement de l'industrie de l'information, y compris un marché pour les consultants dans le domaine ;
- supporter financièrement les entreprises qui veulent réaliser des études prospectives de marché.

De ces facteurs se dégage l'importance d'éduquer, de former et de sensibiliser les dirigeants à la gestion stratégique de l'information. Ceci inclut non seulement la reconnaissance de l'information comme ressource, mais aussi le développement d'une pratique adéquate de gestion stratégique d'information au sein des organisations, le développement d'une culture informationnelle et la volonté de se donner collectivement et individuellement les mécanismes nécessaires pour y arriver.

Il se dégage aussi le rôle qu'a le gouvernement de diffuser adéquatement son information et de contribuer ainsi au développement de l'industrie électronique.

4. CONCLUSION

La France est le pays où la réflexion sur l'intelligence économique et la veille est la plus formelle au niveau national et gouvernemental au cours des années 1990. Le point culminant a été la publication des travaux du groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » (rapport Martre), qui a entraîné une série d'actions dont une très visible, la création du CCSE par le premier ministre. L'attention politique a cependant fortement diminué. L'intérêt politique porte maintenant sur «la société de l'information ».

Le développement d'un modèle d'intelligence économique se retrouve au plan plus opérationnel, avec le développement en partenariat de dispositifs régionaux d'intelligence économique, pour développer une intelligence territoriale. Cependant, un répondant a remis en question la capacité de l'État d'assurer un rôle conseil de proximité utile pour les PME, en soulignant que c'était davantage le rôle des entreprises spécialisées et des consultants. Il soutenait que le rôle de l'État devait se concentrer sur l'organisation de la démarche, entre autres en favorisant l'accès à l'information gouvernementale.

Par ailleurs, il ressort que «veille » et «intelligence économique » sont utilisés de façon interchangeable. Il faut aussi souligner que plusieurs organismes jouent essentiellement un rôle de gestion d'information.

Les forces qui se dégagent du modèle français sont :

- une mobilisation fortement visible et hautement appuyée politiquement en faveur de la veille et de l'intelligence économique qui a permis de créer un momentum et des engagements d'actions ;

- des champions crédibles issus de différents domaines (personnalités du monde politique, des affaires, militaire, universitaire, gouvernemental) et de différentes approches professionnelles et disciplinaires (telles que la bibliothéconomie et les sciences de l'information, la gestion [incluant le marketing], les sciences économiques).
- utilisation d'infrastructures déjà existantes et connues (ex.: ARIST, CCI, ADIT, CFCE) pour implanter des actions de veille; pérennité de ces infrastructures ;
- une très forte visibilité des programmes et des actions auprès des gens d'affaires et du grand public;
- un réseau organisé pour diffuser l'information de nature scientifique, technologique ou économique colligée par les ambassades et PEE pour mieux connaître les marchés et mieux informer les acteurs économiques ;
- une approche régionale et locale, multipartenaire, impliquant les représentants régionaux de l'État, les représentants régionaux (préfets), etc.;
- des actions orientées sur la sensibilisation des entrepreneurs à la veille ;
- l'implication financière très importante de l'État (minimalement 50 %) par le biais des budgets aux programmes des ministères et organismes publics, de subventions aux entreprises, et aussi en tant que clients;
- l'investissement significatif de l'État dans le développement d'une industrie de l'information (ex.: Télésystème/Questel dans les années 1970, Minitel dans les années 1980, cédérom dans les bibliothèques universitaires début 1990)[72]; malgré les différents efforts du gouvernement français, la mission Lefas suggère qu'il existe encore un problème d'accès et de diffusion à l'information gouvernementale et un besoin de mieux développer l'industrie de l'information électronique ;
- le développement de la formation et de la recherche, tant au niveau des modèles organisationnels que des outils technologiques (bibliométriques, d'analyse linguistique, etc.) dans le domaine.

Une faiblesse potentielle qui se dégage de ce portrait est que le nombre élevé d'intervenants gouvernementaux oeuvrant de près ou de loin à la mise en place des mécanismes d'information et de veille puisse

entraîner (1) des luttes de pouvoir et le dédoublement des efforts dans certaines circonstances, plutôt que de la collaboration et du travail en réseau, et (2) une possibilité d'accusation de concurrence déloyale de la part du gouvernement sur le marché.

À la lumière des quatre axes de développement de la pratique française recommandés dans le rapport Martre, les données indiquent que les actions entreprises par les différents acteurs français suivent cette direction.

Une première recommandation portait sur la diffusion (entre autres moyens de sensibiliser les chefs d'entreprise) de la pratique d'intelligence économique dans l'entreprise, en particulier les PME. Les résultats indiquent que les premiers efforts des acteurs clés de l'IE ont été consacrés à la sensibilisation des entrepreneurs, en particulier les chefs de PME, à la veille. Ces efforts de sensibilisation se sont faits au niveau régional, en impliquant de multiples acteurs. De plus, les médias grand public et spécialisés ont bien relayé ce message.

Les deuxième et troisième recommandations portaient sur une meilleure diffusion de l'information gouvernementale et une meilleure circulation d'information entre le public et le privé ainsi que sur la création de bases de données répondant aux besoins des utilisateurs. Des efforts ont été consentis de ce côté, en particulier par l'ADIT, le CFCE et les ARIST. Avec le programme actuel du premier ministre «Société de l'information » (cf. mission Lefas), il est fort probable que ce sont ces deux volets qui vont se développer le plus au cours des prochaines années.

Finalement, une quatrième recommandation concernait le développement de la formation générique, c'est-à-dire sensibilisation à l'importance stratégique de l'information et maîtrise de l'information *(information literacy),* et de la formation spécifique (diplôme dans le secteur de l'IE). Le développement de formation spécifique s'est fait. Cependant, il faut évaluer la qualité et la couverture de ces formations qui se multiplient dans tout type d'écoles et de domaines disciplinaires. Quant à la maîtrise de l'information, les données n'indiquent rien à ce sujet. Le programme Société de l'information n'indique pas non plus clairement d'action concrète à ce sujet, mise à part la place des technologies d'information dans l'enseignement (ce qui semble équivaloir au concept de *computer literacy,* ce qui est fort différent du concept *d'information literacy).* L'effort pour la maîtrise de l'information semble être davantage consenti auprès des entreprises que sur l'ensemble des citoyens français avec formation intégrée dans le curriculum scolaire courant.

Cependant, avec l'abandon de l'adoption d'une politique nationale d'intelligence économique, il n'y a plus de pouvoir politique supportant l'effort, ni de vision se traduisant dans une politique intégrée qui assure entre autres une cohésion entre les divers programmes et activités développés.

Il n'en reste pas moins que la démarche française en intelligence économique est utile à plus d'un titre comme modèle à examiner.

NOTES

1. De nombreux éléments décrits par les répondants français pour illustrer l'approche française d'intelligence économique trouvent écho dans le *Livre vert sur l'innovation. Il y* a une forte correspondance entre le discours de certains répondants et le *Livre vert sur l'innovation.*
2. AFNOR. *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille.* Norme expérimentale XP X 50-053, avril 1998.
3. *Ibid.,* p. 6.
4. Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » sous la présidence d'Henri Martre (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française (ci-après nommé rapport Martre). Cette définition est également adoptée par l'AFNOR dans sa norme expérimentale XP X 50-053, *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille,* 1998, p. 6.
5. Mayer, René (1990). *Information et compétitivité,* Paris : La Documentation française.
6. Rapport Martre.
7. Clerc, Philippe (1997). Intelligence économique : enjeux et perspectives, dans Y. Courrier et A. Large (dir.), *Rapport mondial sur l'information 1997/ 1998.* Paris : UNESCO, p. 324-337.
8. Il s'agit d'un décret du Président de la République, sur rapport du premier ministre, du ministre d'État, du ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire, du ministre d'État, du ministre de la Défense, du ministre des Affaires étrangères, du ministre de l'Économie, du ministre de l'Industrie, des Postes et Télécommunications et du Commerce extérieur et du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
9. À titre de rappel, cette étude ne traite pas des initiatives reliées à la protection des renseignements et du territoire.
10. Chaix, Nicole (1996). Pour une adaptation du renseignement français ?, dans Nicole Chaix (dir.), *Économie et sécurité : de l'industrie de défense à l'intelligence économique,* Paris : La Documentation française, p. 190 (Collection Perspectives stratégiques. Fondation les études de défense).
11. [http ://194.98.133.179 :5000/PresentationF/AditFran.html] (page consultée le 3 février 1999) (adresse du site de l'ADTT : [http://www.adit.fr]).

12. Société de l'information. Programme d'action gouvernemental. Préparer l'entrée de la France dans la Société de l'information. *Dossier de Presse.* http://www.premier-ministre.gouv.fr/DOSACTU/dpresse.htm. Pour une synthèse de l'avancement des travaux après un an d'implantation du programme, voir : [http ://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisil90l99/ synthese.htm].

13. Il faut rappeler qu'il ne s'agit pas du premier effort de la France dans ce sens. En 1978, Simon Nora et Alain Minc, dans leur rapport *L'informatisation de la société : rapport à M. le Président de la République,* identifiaient les enjeux de ce qu'on appelait alors la télématique, enjeux toujours d'actualité (Nora, Simon et Alain Minc (1978). *L'informatisation de la société rapport à M. le président de la République,* Paris : La Documentation française).

14. *Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information: programme d'action gouvernemental* (Voir [http ://www.internet.gouv.fr/francais/ textesref/sommaire.html], où se trouve le lien sur le texte en format PDF).

15. Site du premier ministre du gouvernement français, Société de l'information, Mission «Information économique des entreprises »

[http ://www. premier-ministre.gouv.fr/DOSACTU/ELEMENTb5.HTM].

16. Site du premier ministre du gouvernement français, Société de l'information, Mission «Information économique des entreprises »

[http ://www. premier-ministre.gouv.fr/DOSACTU/ELEMENTb5.HTM]. Le rapport Lefas n'était pas encore disponible pour consultation au moment de la rédaction de ce rapport.

17. France, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998). « Principales orientations de la politique de compétitivité industrielle orientations passées et futures», dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 52 (DSTI/IND(97) 28/FINAL).

18. *Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information: programme d'action gouvernemental,* p. 49 (Voir [http ://www.internet.gouv.fr/francais/ textesref/sommaire.html] où se trouve le lien sur le texte en format PDF).

19. Au moment de la rédaction de ce rapport, le rapport de mission n'était pas encore disponible pour consultation.

20. Un parallèle pourrait être fait avec entre autres l'étude du U.S. Congress, Office of Technology Assessment (1988). *Informing the Nation : Federal Information Dissemination in an Electronic Age,* Washington, D.C.: U.S. Gouvernment Printing Office (OTA-CIT-396), qui avait étudié ces problématiques.

21. [http ://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisi190199/cisi4.htm#1] (page consultée le 3 février 1999).

22. Société de l'information - entreprises - réalisations - 1998 [http ://www. internet. gouv.fr/francais/entreprises/real. htm].

23. Par exemple, dans une déclaration conjointe franco-finlandaise sur la société de l'information, il est question de veille et de prospective technologique impliquant l'ADIT [http ://www.premier-ministre.gouv.fr/PM/ D100998.HTM]. Voir aussi Ministère de l'Économie, des Finances et de

l'Industrie. (1998). «France, Principales orientations de la politique de compétitivité industrielle: orientations passées et futures », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris OCDE, p. 52 (DSTI/IND(97)28/FINAL).

24. Le gouvernement français réalise des études de prospective technologique. En 1995, le ministère de l'Industrie publiait les résultats d'une étude entreprise en 1993 intitulée «Les 100 technologies clés pour l'industrie française à l'horizon 2000 ». Toujours en 1995, le ministère de l'Enseignement et de la Recherche publiait une *Enquête sur les technologies du futur par la méthode Delphi* (basée sur la méthodologie développée par le Japon pour ses études de prospective technologique) (Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). ((Germany foresight study. Delphi Report on the Development of Science and Technology (BMFI) », *Overview of Recent European and non-European National Technology Foresight Studies,* Séville European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies, p. 55-59 et p. 73-75).

25. Ce modèle français du développement régional basé sur l'intelligence économique est d'ailleurs celui adopté par la Commission européenne dans son *Livre vert sur l'innovation* (1995).

26. Pour plus de détails sur les districts italiens, voir Arzeni, Sergio (1996). *Réseau d'entreprises et développement local: compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 13-21. Voir aussi Vidal, Florence (1998). «Quand les districts italiens font de la co-opétition un secret de fabrique », *Veille Magazine,* 19, p. 22-23. Vidal (1998, p. 22) souligne qu'il ne faut pas confondre le modèle des districts italiens avec les systèmes localisés de sous-traitance reliés à une très grande entreprise. Ce modèle de développement s'apparente aux *clusters ou* grappes régionales (voir Michael E. Porter (nov.-déc. 1998). Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review).*

27. Au Québec, il semble qu'on commence aussi à s'intéresser au modèle des districts italiens. La Fondation de l'entrepreneurship québécois tenait une conférence sur le sujet le vendredi 5 février 1999 (Chartier, Jean. «PME un autre miracle italien », *Le Devoir,* 6-7 février 1999, p. A-2). Selon le journaliste : « Le président de la Fondation pour l'entrepreneurship québécois [...) pense que la nouvelle économie italienne et la nouvelle économie québécoise ont tout à gagner à se réseauter en multipliant les liens de développement en régions. » Il faut noter que l'ACFCI a tenu conjointement avec des collègues italiens une conférence sur le modèle des districts italiens dans une perspective de développement d'intelligence économique à la conférence d'IDT 98 (voir Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie. *Intelligence économique et réseaux d'entreprises session organisée par l'ACFCI. Congrès IDT-NET 98,* Palais des Congrès de Paris, 10 juin 1998).

28. La très forte majorité (92 % en 1995) des entreprises françaises sont des petites entreprises (comptant moins de 10 employés) (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998). «France, Principales orientations de la politique de compétitivité industrielle : orientations passées et futures », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 43-56 (DSTI/IND(97)28/FINAL).

29. Pour un point de vue sur le projet-pilote de l'Essonne, voir le témoignage de Pascal L'Herrant qui anime cette opération, paru dans Marchand, Jérôme (1998). «Question à Pascal l'Herrant », *Veille Magazine, 19,* p. 1213.

30. Huot, Gérard. «Évaluation de l'opération "Intelligence économique en Essonne" », *Actes du Congrès IDT 1997* [http ://wwww.idt.fr/fich idt97/fr/F congres/Abstracts/D1.html].

31. Intelligence économique en Basse-Normandie.

32. Pautrat, Rémy et René Garrec. *Avant-propos des 1res Assises régionales de l'intelligence économique Caen-Normandie.*

33. Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR,* 108, p. 24-31.

34. Intelligence économique en Basse-Normandie.

35. Intelligence économique en Basse-Normandie.

36. Selon Dargouge (1997), ces opérations pilotes sont toujours sous l'impulsion du Secrétariat général de la défense nationale (probablement via le CCSE) (Dargouge, Olivier (1997). «L'intelligence économique: réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR,* 108, p. 27).

37. Ce tableau est compilé à partir des données fournies par Olivier Dargouge *(ibid., p.* 31), où l'auteur recense 14 actions en intelligence économique, en fournissant le titre, la durée, les organismes impliqués, le responsable du projet.

38. Les DRIRE sont les «opérateurs » régionaux de la DARPMI.

39. Pour une description détaillée des CCI, voir Philippe Dermigny (1994). «Les Chambres de commerce et d'industrie et l'intelligence économique », dans Groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises » sous la présidence d'Henri Martre. *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française, p. 165-181.

40. Chambres de Commerce et d'industrie [s.d.]. *Intelligence économique : un engagement stratégique,* Paris : Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie. Analyses et propositions (Collection des «Livres Blancs » des Chambres de commerce et d'industrie), p. 6.

41. *Ibid.,* p. 5.

42. Il faut noter qu'au point de vue terminologique, l'ACFCI et le réseau des CCI utilisent les expressions «intelligence économique » et «maîtrise stratégique d'information », qu'ils définissent comme l'organisation et la coordination des actions de recueil, du traitement, de la diffusion et de la protection de l'information au service de la stratégie de l'organisation. L'ACFCI fait donc sienne la définition adoptée par le rapport Martre *(ibid.,* p. 6).

43. Ces projets sont issus des activités du Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Économique (CCSE), qui ont permis l'implantation de programmes régionaux de sensibilisation et de formation à la veille auprès de 200 à 300 entreprises dans plusieurs préfectures françaises (telles que l'Île-de-France, la Picardie, le Nord-Pas-de-Calais). Il s'agit d'une expé-

rience d'apprentissage collectif sur l'organisation du système d'information de l'entreprise, incluant les outils de veille, le lobbying, la protection d'information et l'analyse stratégique.

44. Le statut de direction à l'intelligence économique a été officialisé au printemps 1998. La mission et les objectifs de la direction étaient en cours de définition au moment de la collecte de données. Cette décision de créer une direction signale l'importance qu'accorde l'ACFCI à l'intelligence économique.

45. Synthèse des données recueillies. Entrevue avec un répondant, site Web de LADIT [http ://www.adit.fr], le *Journal officiel de la République française* du 27 mai 1992 et le site Web du premier ministre du gouvernement français [http ://www.premier-ministre.gouv.fr/PM/D100998.HTMI.

46. L'ADIT a été créée pour une période indéterminée. Il s'agit d'une agence permanente.

47. Décret n° 92-472 du 25 mai 1992 portant création de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique. *Journal officiel de la République française,* 27 mai 1992, p. 7161.

48. Le décret n° 92-472 spécifie : « À la diffusion, en priorité au bénéfice des entreprises,... » *(ibid.).*

49. (1) Entrevue, (2) sites Web : [http ://www.rpfrance.org/rgarist.htm] ; [http:/ /www.arist.tm.fr/aristres.htm], (3) correspondance de l'ACFCI au MICST, 16 septembre 1997 (lettre et document intitulé «Le réseau national des ARIST »). Il faut noter que le « S » de l'acronyme tend à changer de signification. Le nom officiel est bien «Agence régionale d'information *scientifique* et technologique ». Cependant, sur le site Web ARIST [http ://www. rpfrance.org/rgarist.htm] sous ARIST il est écrit «Agence régionale d'information *stratégique* et technologique » (bien qu'ensuite dans le texte il soit écrit «scientifique »). Cette appellation (stratégique) se trouve aussi dans Hassid *et al.* (1997), p. 208.

50. Selon l'un des répondants, l'ambition des CCI est d'être l'intermédiaire majeur auprès des entreprises.

51. [http ://www.amba-ottawa.fr/pee/francais/pee/pee.htm] (page consultée le 3 février 1998).

52. (1) Direction de l'action régionale et de la PMI:
[http ://www.pmecommerce-artisanat.gouv/fr/idxactrg.htm]; (2) Entrevue.

53. D'autres organismes sont sous sa tutelle. Seuls sont retenus les organismes liés à l'étude.

54. Le SOCLE en était encore au développement de ses méthodes au moment de l'étude.

55. L'ESTO regroupe quinze partenaires européens qui réalisent des travaux de prospective pour les Directions générales de la Commission européenne et de l'Institut de prospective technologique et scientifique (IPTS) [http:// www.adit.fr].

56. EIC, «Têtes de réseau et membres associés pays par pays », *Euro-Info : le bulletin de la politique d'entreprise,* juin 1998, p. 2.

57. L'Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR) utilise aussi ce mécanisme pour financer la formation d'employés en veille qui

œuvreront dans une entreprise (Dargouge, Olivier (novembre 1997). « L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités», *Supplément au Courrier ANVAR,* 108).

58. Selon un communiqué de l'ACFCI, la CCI de Paris coordonne pour la France le dispositif européen VIGILANCE auquel participent sept pays de l'Union européenne. Ce programme vise à «accompagner les dirigeants de PME et leurs équipes dans la mise en place et la pérennisation de systèmes de veille stratégique». Les 650 chefs d'entreprise déjà formés à VIGILANCE constituent un réseau et continuent à bénéficier de différents services au niveau national et européen (Chambres de commerce et d'industrie [s.d.]. *Communiqué. Intelligence économique « 19971es CCI s'engagent, 1998, les CCI construisent l'avenir avec les entreprises»,* Paris Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie).

59. Pour en savoir plus sur les programmes offerts par les différentes institutions, voir [www.esiee.fr] pour le Groupe ESIEE; [http://www.esctoulouse.fr/pages/formations/masteres/ie/frm msie.html pour l'ESC de Toulouse; et [www.ceram.fr] pour le CERAM.

60. Selon Dargouge (1997), les ARIST forment aussi des «veilleurs » embauchés par les PME via un programme de financement public appelé conventions Cortechs qui visent à permettre l'intégration de veilleurs dans les PME (Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR, 108).* Outre les conventions Cortechs, il y a aussi d'autres mécanismes mis en place par l'État qui visent à accroître les compétences des PME, en particulier dans la R&D industrielle et la diffusion des technologies, tels les Cifre, aides au recrutement de cadre de R&D (ANVAR, DRIRE), les Fonds régionaux d'aide au conseil (FRAC) (DRIRE), etc. (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998). «France, Principales orientations de la politique de compétitivité industrielle : orientations passées et futures », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 43-56. [DSTI/IND(97)28/FINAL]. L'intégration de veilleurs dans les PME fait partie des activités soutenues par de tels mécanismes (Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique: réduire l'incertitude, accroître les opportunités », *Supplément au Courrier AN VAR,* 108).

61. Principe consistant à recevoir dès son entrée dans la base de données (prise dans son sens large) le document, l'enregistrement, la notice bibliographique, etc. qui correspond au profil d'intérêt enregistré. Ce principe, appelé «diffusion sélective d'information » depuis les années 1970 (notamment à cause de la technologie offerte par le serveur Dialog), a évolué en fonction du développement technologique (maintenant les technologies dites « du pousser »).

62. La description des huit produits énumérés est citée textuellement du site Web de l'ADIT [http ://www.adit.fr/PresentationF/AditFran.html].

63. Pour une description de Promotex, voir Jean-Pierre Lhote, «Les cercles de connivence, un outil privilégié d'intermédiation pour les PMI », *Actes du Congrès IDT 97* [http ://www.idt.fr/fich idt97/F congres/Abstracts/D3.html].

64. Les CCI semblent développer un service de veille appelé RESTS: Réseau d'information stratégique pour les entreprises. Pour plus d'information sur le RESTS: (1) Lhote, Jean-Pierre. « Les cercles de connivence, un outil privilégié d'intermédiation pour les PMI *», Actes du Congrès IDT 97* [http:// www.idt.fr/fich idt97/F_congres/Abstracts/D3.html] (page consultée en novembre 1998) ou à [http ://www.idt.fr/Files idt99/Fr/F set.html] (page consultée en janvier 1999); (2) Hassid, L. *et al.* (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique,* Paris : Dunod, p. 167-171.

    Selon Lhote (1997), « l'Association RESTS [...] se développe en milieu consulaire dans une démarche de partenariat global public/privé, et à partir d'une stimulation forte de l'utilisateur». RESTS veut couvrir 15 cellules d'experts sectoriels, qui produisent des produits génériques ou spécifiques : Flash d'alerte, Decid Info et Anticip. [http ://www.idt.fr/Files idt99/ Fr/F_set.html], page consultée en janvier 1999). Selon Hassid *et al.* (1997, p. 169), les CCI du RESTS interviennent à trois niveaux : (1) création de produits et services dans leur secteur d'expertise; (2) diffusion des produits et services («alerte ») aux entreprises concernées; (3) gestion de projets et accompagnement des entreprises dans la réalisation du projet. Par sa participation au RESTS, une CCI agit à la fois de façon sectorielle (ex.: elle est spécialisée dans le textile et fournit l'information spécialisée dans le domaine au réseau), et locale, puisqu'elle demeure l'intermédiaire des entreprises de sa région quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise. L'entreprise fait toujours affaire avec sa CCI locale.

65. Par exemple, L'ADIT a été chargée en 1997 de réaliser une étude approfondie sur les conditions de mise en œuvre et les enjeux pour chaque secteur industriel de 136 technologies clés pour l'industrie française à l'aube de l'an 2000. Ses travaux font l'objet de diffusion auprès des entreprises par des rapports, des forums, etc.

66. Voir [http ://www.premier-ministre.gouv.fr].

67. Le CFCE ne tient pas de statistiques sur les clientèles des produits et services gratuits, mais uniquement sur celles qui achètent des produits et services.

68. Selon Dargouge (novembre 1997), l'ANVAR finance des projets d'innovation dans lesquels peuvent s'inscrire des projets de veille technologique et de propriété intellectuelle (Dargouge, Olivier (novembre 1997). «L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités», *Supplément au Courrier AN VAR,* 108).

69. Il faut souligner que le montant d'argent investi en publicité et promotion n'est pas connu. Ainsi, l'efficacité de certains mécanismes peut être tributaire du montant investi pour les réaliser.

70. Par exemple, le CFCE estime que le publipostage engendre un taux de retour de 2 à 3 %, alors que les séminaires en ont un de 20 %. Le CFCE cherche à améliorer son taux de succès sur le publipostage par le développement d'envois plus ciblés. L'ADIT en limite l'usage.

71. Il est intéressant de noter que le gouvernement canadien réserve le droit de consulter les études préparées par le Centre des études de marché d'Équipe Canada aux Canadiens et Canadiennes seulement. Il faut un mot de passe pour consulter les études disponibles sur le Web [http ://www. infoexport.gc.calsection2/market-f.asp]. On peut s'interroger sur l'efficacité

de cette pratique. Il est connu que les entreprises étrangères engagent des courtiers nationaux pour faire exécuter des recherches via la loi sur l'accès à l'information (aux États-Unis et au Canada). Cette pratique est facilement transposable dans le contexte du Web.

72. Bergeron, Pierrette et Gilles Deschatelets (avril-juin 1996). «Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79.

Chapitre
6

Le Japon

1. INTRODUCTION

Le Japon est probablement le pays qui a le plus fasciné les observateurs dans le domaine de l'intelligence économique et de la veille. Sa puissance économique[1] et sa formidable croissance au cours des années 1980 (le «miracle économique japonais » de l'époque), alors que l'économie occidentale était en pleine récession, ont entraîné de nombreuses études des méthodes, pratiques et cultures organisationnelles japonaises pouvant être responsables de ce «miracle ».

Le comportement informationnel organisationnel et individuel dans les entreprises et le gouvernement japonais a notamment suscité de nombreux écrits et conférences qui ont décrit un pays où la veille est presque un trait culturel, où chaque citoyen, employé, dirigeant est un veilleur potentiel pour son gouvernement ou son employeur[2]. Les auteurs font remonter cette pratique à l'ouverture forcée du Japon au monde par l'attaque du contre-amiral Perry en 1853[3].

Au fil du temps, la pratique de veille serait devenue intrinsèque à la culture japonaise[4]. Le pays, tant le gouvernement que les grandes entreprises, consacreraient les ressources financières, matérielles et humaines nécessaires pour développer une pratique efficace de gestion stratégique d'information, dont la veille fait partie. L'information serait vraiment perçue comme une ressource essentielle dans laquelle il convient d'investir les sommes nécessaires[5]. Selon Porter[6], le facteur déterminant de la capacité créative au Japon est la disponibilité et

l'abondance de l'information à jour dans les différents secteurs économiques, technologiques, scientifiques, etc. intéressant le pays. Il soutient que ce fonds d'information économique serait inégalé même par les États-Unis. Enfin, il semble que la capacité des Japonais à développer ce que les Français appellent des « réseaux de connivence » ait aussi contribué à nourrir cette perception d'avancement du Japon dans le domaine. La pratique du *jinmyaku,* soit le développement d'un réseau de contacts personnels tant dans l'organisation qu'à l'extérieur (supérieurs, collègues, employés, banquiers, représentants gouvernementaux, clients, etc.), serait une caractéristique intrinsèque de la gestion japonaise. La qualité du réseau d'une personne serait même, selon Kishi et Russell (1995), l'aune à laquelle serait jugé son avancement dans la hiérarchie[7]. Bien que cette capacité soit une force de départ pour favoriser une pratique de veille, elle ne constitue pas, en elle-même, une pratique de veille.

Cependant, la plupart des écrits sont basés sur des anecdotes et sur des sources secondaires. Peu d'études sont basées sur des données empiriques. La lecture de nombreux articles, rapports, etc. portant sur la veille et/ou l'intelligence économique devient rapidement redondante, la plupart citant les mêmes exemples[8], à partir des mêmes auteurs, et servant les mêmes arguments pour expliquer pourquoi le Japon, que ce soit le gouvernement (essentiellement le MITI, avec ses divisions comme le Japanese Patent Office, ses agences associées telles que le JETRO, ainsi que le Japan Information Center of Science and Technology [JICST]), ou les grandes entreprises, et les associations industrielles *(keiretsu),* se distingue. Mais peu de ces auteurs ont eu un accès direct aux documents sources écrits en japonais ou aux personnes impliquées dans l'implantation des mécanismes ou encore ont pu visiter ces organismes[9]. Enfin, aucun ne traite de la pratique de veille ou d'intelligence économique dans les PME japonaises.

Cette étude se trouve dans une situation similaire. La méthodologie choisie était l'entrevue téléphonique avec un guide d'entrevue, permettant d'adapter les questions à l'initiative spécifique étudiée, ainsi que l'analyse de documents primaires. Il a été impossible d'obtenir d'entrevue téléphonique dans le cas du Japon[10]. Dans cette circonstance, un questionnaire a été développé à partir du guide d'entrevue et envoyé par fax et courrier à l'attention des responsables des organismes responsables d'initiatives clés identifiés par la littérature.

Cette difficulté à obtenir des entrevues, bien que non souhaitée, était cependant escomptée. Plusieurs facteurs peuvent être évoqués, les trois premiers étant les plus probables :

- la barrière linguistique[11] ;
- la façon de procéder pour la collecte de données (lettre introduisant le projet et sollicitant une entrevue, suivie d'un appel téléphonique, suite à la sélection du répondant, sans que celui-ci ne connaisse nécessairement la personne sollicitant l'entrevue, à la manière d'un *cold call,* procédure habituelle en Amérique, mais qui serait contraire à la pratique normale japonaise[12]);
- une possible mauvaise interprétation de l'objectif de l'étude et des concepts de «veille » ou «intelligence économique » ou *«business intelligence »,* malgré la description donnée tant dans la lettre de sollicitation que dans la description de l'étude[13] ;
- une volonté de divulguer le moins d'informations possible sur ces mesures[14].

Ce cas est donc basé essentiellement sur les données obtenues des réponses à un questionnaire, quelques échanges de correspondance de représentants gouvernementaux, ainsi que sur l'analyse de la documentation primaire traduite[15] en anglais et la littérature publiée.

Ce cas décrit d'abord les activités de prospective dont la méthodologie a été reprise par plusieurs pays. Il décrit ensuite les principales initiatives[16] recensées mises en place par le gouvernement japonais pour les PME[17]. Il conclut en retenant les points forts à considérer.

2. TERMINOLOGIE : *JOHO*

La littérature soutient que le concept japonais d'information, *Joho,* est utilisé pour couvrir différentes réalités liées à l'information, en passant par l'informatique, la documentation, le processus de transfert d'information et de la connaissance et l'intelligence[18]. Ainsi, le mot désignerait tant des activités de documentation, d'informatique, de veille, de transfert de connaissance, de réseaux que de renseignements.

Dans les documents gouvernementaux primaires écrits en anglais utilisés dans cette étude, c'est le mot «information » que l'on retrouve.

3. LA PROSPECTIVE : UNE PRATIQUE DU GOUVERNEMENT JAPONAIS[19]

Le gouvernement japonais réalise régulièrement des études de prospective technologique depuis près de 30 ans. Il s'agit du gouvernement qui en a «fait une habitude », avec entre autres l'enquête Delphi d'opinions d'experts, répétée à tous les cinq ans depuis 1971. La Science and Technology Agency a réalisé l'enquête Delphi de 1991[20] pour le Conseil des sciences et de la technologie, présidé par le premier ministre du Japon. De nombreuses autres études de prospective sont réalisées par des ministères et des entreprises privées du Japon. Les résultats de ces différentes études de prospective sont fortement utilisés par les différents acteurs économiques de la société japonaise et ont un impact majeur sur l'orientation des politiques gouvernementales et industrielles.

Cette pratique, en place depuis trente ans au Japon, n'a démarré qu'au cours des années 1990 dans les pays occidentaux. Ceci peut être un indicateur de l'importance qu'accorde le gouvernement japonais à la prospective et à la surveillance des environnements externes et au transfert fait de cette information et pratique dans les entreprises.

La prochaine section décrit les principaux acteurs et les initiatives majeures dont ils sont responsables liées à l'information découlant de la politique sur les PME.

4. LA POLITIQUE SUR LES PME : LES INITIATIVES MAJEURES LIÉES À L'INFORMATION ET LEUR MAÎTRE D'ŒUVRE

Dans la politique sur les PME[21], les trois principaux maîtres d'œuvre ayant un rôle à jouer au niveau de l'information sont le Japan Small Business Corporation (JSBC), le Japan External Trade Organization (JETRO) et les Small and Medium Enterprise Regional Information Centers. La National Subcontractor Promotion Association (NSPA) et l'International Subcontracting Business Information Center (ISBIC) sont aussi actifs. Cependant de nombreux autres organismes, tels que les associations de PME, les préfectures, etc. jouent des rôles de relais informationnels. Enfin, cette liste est loin d'être exhaustive, car l'objectif de cette étude est d'illustrer les différents types d'initiatives de veille ou d'accès et de diffusion d'information mises en place par le gouvernement japonais pour les entreprises et en particulier les PME.

4.1. Ministry of International Trade and Industry (MITI)

Le MITI est le super-ministère responsable des politiques industrielles et commerciales, incluant les questions d'importation et d'exportation. Certains observateurs, tels Dedijer, *Le monde du renseignement* et Moinet[22], estiment que le MITI a une ou plusieurs unités d'intelligence. Il a été impossible de valider cette information dans cette étude. Cependant les résultats indiquent que le MITI inclut des mesures liées à l'information dans ses différents politiques et programmes qu'il met en place, tout comme les agences qui sont sous sa tutelle (voir la vignette 3). Les exemples suivants illustrent cette implication :

- la politique des PME (sous la Small and Medium Enterprise Agency du MITI) qui veut permettre le développement d'entreprises innovatrices. L'un des moyens identifiés par le MITI pour y arriver est que les PME adoptent des inventions déjà existantes. Dans cette perspective, le MITI, avec le Japanese Patent Office, ont développé un programme doté d'un ensemble de mesures pour promouvoir la diffusion de l'information sur les brevets. Les principales mesures incluent la création d'une base de données de diffusion de brevets, l'embauche d'aviseurs pour conseiller les entreprises ayant besoin d'aide dans le domaine des brevets et l'organisation de foires sur la diffusion des brevets[23] ;
- le Database Promotion Center, Japan (DPC), créé par le MITI, pour favoriser le développement de l'industrie de l'information, en particulier la production de bases de données japonaises et la mise en place de serveurs (voir la vignette 4).
- l'implication du MITI de près ou de loin à presque toutes les mesures liées à l'information et au transfert de la connaissance visant les entreprises japonaises. La plupart des agences décrites ci-après sont d'ailleurs liées, directement (agence sous tutelle) ou indirectement (par le biais de subvention par exemple ou par le biais de l'application d'une politique), au MITI.

Vignette 3
Initiatives mises en place pour les PME

Dans une description de sa politique industrielle[24], le gouvernement japonais reconnaît la nécessité de développer des mesures pour les PME[25], parce qu'elles font face à des obstacles d'ordre économique et social, dont fait partie l'information. Le Japon déclare aussi favoriser le développement et le maintien de regroupements d'industries régionales. Le gouvernement japonais a mis en place un train de mesures pour supporter les PME dans le cadre de sa politique industrielle qui sont détaillées dans sa politique sur les PME du gouvernement japonais[26]. Cette politique intégrée[27] pour les PME a pour but d'intensifier la capacité d'innovation des PME et d'augmenter les entreprises innovatrices, de moderniser leurs technologies, ainsi que de leur permettre d'occuper de nouveaux marchés au Japon et à l'international[28].

Les mesures couvrent quatre grands thèmes: le renforcement des bases de l'entreprise; le soutien pour réformer les structures; les mesures pour les micro-entreprises; et la recherche et les relations publiques. Cette politique inclut tous les éléments liés aux pratiques de gestion, de ressources humaines, d'information, de ressources financières, de recherche et d'innovation, de formation continue, etc. Les maîtres d'œuvre de l'application de la politique sont soit des organismes nationaux qui relèvent du MITI ou qui y sont associés, avec des antennes régionales, ou des organismes régionaux agissant comme point de contact avec les PME. Les mesures liées à l'information sont de trois ordres : mise à disposition d'informations d'affaires, scientifiques et technologiques; services conseils pour moderniser les infrastructures informationnelles; et développement de réseaux de collaboration entre les PME de divers secteurs industriels, entre les PME et les chercheurs universitaires, et entre les PME et des entreprises étrangères.

Une enquête[29] sur le type de support désiré par les entreprises de la part du gouvernement montre que la fourniture d'information vient au 6e rang des aides souhaitées par les PME de la part du gouvernement. Cependant, seulement 13 % des PME souhaitent ce type d'aide, contre 17 % des grandes entreprises. Le support pour le développement technologique vient au 8e rang, avec 11 % des PME le souhaitant, contre 26 % des grandes entreprises. En fait, les résultats indiquent clairement que le support souhaité de la part des PME se situe davantage au niveau fiscal et financier, avec 57 % favorisant le prêt à taux d'intérêt faible, 55 %, la réduction du taux de taxation, et 40 %, le soutien contre la faillite. Ces résultats peuvent s'interpréter de plusieurs façons. Celle que cette étude avance est que les dirigeants des PME japonaises, à l'instar des PME québécoises, ont un champ d'action temporel à très court terme. Au moment de l'enquête le Japon vivait une crise économique majeure, et il est peu surprenant que les PME aient vu comme essentielle l'intervention gouvernementale dans des aspects perçus comme étant très concrets et à effet « rapide », tels que le financement et les mesures fiscales, contrairement à l'information et au développement technologique dont l'impact est plus diffus et difficilement mesurable.

Vignette 4
Le Database Promotion Center, Japan (DPC)

En 1984, le MITI créait le Database Promotion Center, Japan (DPC) pour aider le pays à rattraper le retard pris dans le développement de son industrie de l'information, en particulier au niveau de la production de bases de données et de la mise en place de serveurs, par rapport à d'autres pays industrialisés[30]. Le DPC est un organisme à but non lucratif, qui détient un budget de 592 millions de yens (en 1997) et un capital de 200 millions de yens. En avril 1995, il comptait 110 membres venant du milieu de l'industrie de l'information, soit des producteurs et serveurs de bases de données, des producteurs de logiciels et d'équipement informatique, ainsi que des utilisateurs et des membres d'autres milieux (banques, associations).

Son mandat est de promouvoir la production de bases de données et le développement technologique nécessaire pour supporter l'industrie des bases de données. Afin de promouvoir les services d'information auprès de tous les segments possibles d'utilisateurs, le DPC:

- soutient la production de bases de données;
- réalise des activités de recherche et de développement sur les bases de données;
- supporte la formation de spécialistes;
- réalise des activités de relations publiques;
- organise des congrès et des séminaires internationaux sur les bases de données;
- supporte des activités de coopération internationale;
- agit aussi à titre de secrétariat pour le comité ISO/TC46 (Information et Documentation) pour le Japanese Industrial Standard Committee;
- publie, en japonais, un Livre blanc annuel sur les bases de données, un répertoire annuel des bases de données, une lettre d'information mensuelle et une lettre d'information trimestrielle pour le comité ISO/TC46;
- publie en anglais, annuellement depuis 1986, *Databases in Japan* et le *Directory* ***of*** *Japanese Databases*[31]**.**

4.2. Japan Small Business Corporation (JSBC)[32]

Le JSBC a été créé en 1980 par la *Loi sur la corporation des petites entreprises* du Japon *(Japan Small Business Corporation Law)* pour implanter une politique intégrée d'aide aux PME. Les programmes sont

développés en coopération avec la Small and Medium Enterprise Agency du MITI[33] et implantés en collaboration avec les gouvernements des préfectures, des agences para-gouvernementales et des associations de PME. Le JSBC compte 510 employés. En 1998, il dispose d'un budget total d'environ de 20,2 milliards de yens. Le JSBC reçoit la totalité de son budget du gouvernement national.

Le JSBC a constaté que les PME peuvent difficilement avoir accès aux informations d'affaires et techniques ainsi qu'aux technologies d'information dont elles ont besoin. C'est pourquoi son mandat inclut des activités liées à l'information qui s'articulent autour de trois pôles (1) services d'information, (2) modernisation des technologies d'information et (3) soutien à l'internationalisation.

4.2.1. Services d'information

Les services d'information offerts par le JSBC[34] sont :

1. Le Global Information Network for SMEs (GIN)[35] : site Web créé en 1996 suite à l'entente intervenue entre les pays du G7. Ce réseau vise à illustrer les progrès faits dans le domaine des infrastructures d'information par les pays du G7. Le gouvernement du Japon assure le secrétariat du projet.
2. Le SME Information of Japan[36] : site Web lié au GIN qui établit des liens supplémentaires aux sites Web de centres d'information régionaux de préfecture qui eux-mêmes font des liens entre autres aux sites Web de PME japonaises.
3. L'Integrated Information Search System for SMEs (SMEs Index)[37]: base de données d'information organisée par secteurs d'activités, portant essentiellement sur les PME japonaises. Elle inclut aussi des profils de chercheurs japonais, etc.
4. Le Regional Cooperation Network (Super Net) : le JSBC assure la coordination des 47 centres d'information régionaux établis dans chaque préfecture via le Super Net, qui permet l'échange d'information et de savoir-faire sur le conseil aux entreprises. Ce service est réservé aux membres enregistrés. Le JSBC[38] a développé dans ce cadre une base de données repérant des rapports de recherche, des lettres d'information, etc.

4.2.2. Modernisation des technologies d'information

Le JSBC aide les PME à mettre à jour leurs technologies d'information[39] (et tout ce qui touche les aspects bureautiques et système de gestion d'information tels que les comptes clients, etc.) par le biais d'une équipe de conseillers expérimentés tant en technologie de l'information qu'en gestion de PME.

4.2.3. Soutien à l'internationalisation

Dans ses activités de soutien à l'internationalisation des PME, le JSBC offre des services d'information aux PME ayant des activités hors du Japon ou désireuses d'en développer sur le marché international. Le JSBC réalise des enquêtes sur des questions d'actualité publiées dans un rapport bimensuel intitulé *Overseas Investment Guide for Small and Medium Enterprises.* D'autres publications sont produites telles que le *Handbook for Overseas Investment Environment.* Enfin, le JSBC partage les locaux du JETRO à New York et à Bangkok et a un comptoir de service au JETRO de Shanghai. Le personnel du JSBC y est chargé de colliger et fournir de l'information, de réaliser des enquêtes et d'offrir des services de consultation aux PME japonaises intéressées à ces pays ou à ceux de la région environnante. Le personnel échange également de l'information sur l'investissement étranger et les questions d'internationalisation avec les agences gouvernementales et les associations de PME de ces pays.

Enfin, le JSBC offre également d'autres services liés au transfert de la connaissance, tels que le soutien à l'échange entre différents secteurs industriels et à la coopération entre les cercles industriels et universitaires. Le JSBC considère que ses programmes et activités jouissent d'une très grande crédibilité vu qu'il s'agit d'une initiative gouvernementale[40].

4.3. Japan External Trade Organization

Le JETRO est une agence rattachée au MITI, créée en 1958 par la *Loi sur le Japan External Trade Organization*[41]. Au Japon, le JETRO compte deux bureaux principaux (Tokyo et Osaka), une Bibliothèque[42], l'Institute of Developing Economies (IDE)[43] ainsi que 35 bureaux régionaux répartis dans les principales villes. Outre-mer, le JETRO dispose de 80 bureaux répartis dans 58 pays (dont trois au Canada, incluant un bureau à Montréal)[44]. Il emploie 1 200 personnes réparties également

entre les bureaux du Japon (600) et les bureaux à l'étranger (600)[45]. Sa mission principale est de promouvoir les exportations, d'inciter les investissements et le développement de la coopération industrielle, d'encourager les échanges technologiques et de diffuser des informations sur le marché japonais. Cependant cette mission n'est pas perçue comme cadrant avec des activités de veille ou d'intelligence économique[46].

Le JETRO est l'un des acteurs clés dans l'implantation de la politique sur les PME en ce qui a trait à leur internationalisation[47]. Il offre des services d'information et de référence aux PME sur l'exportation et l'importation, en organisant des séminaires, la participation à des foires, des rencontres avec des gens d'affaires et des représentants de pays étrangers, des chercheurs et des experts, etc. Il envoie des spécialistes en Europe et aux États-Unis pour identifier et colliger des échantillons de produits pour les PME oeuvrant dans le domaine de la distribution. Le JETRO maintient aussi une base de données accessible via le réseau national du JETRO sur les biens importés et les exportateurs étrangers. Les services d'information et de référence sur l'importation du JETRO sont disponibles via les chambres de commerce et d'industrie implantées partout dans le pays.

Le JETRO souligne la qualité de sa réputation à titre de fournisseur d'information : *« JETRO has built an excellent reputation on its ability to supply accurate and up-to-date information on economic developments in the global economy»*[48]. En effet, le JETRO est l'organisme « vedette » abondamment cité quand il est question de *business intelligence* au Japon[49,50] Il a servi de modèle pour de nombreux gouvernements, dont la France[51].

Selon Stevan Dedijer[52], avec le JETRO, le Japon a développé l'une des approches les plus intéressantes de l'époque, devenant ainsi l'un des premiers pays à organiser la collecte systématique d'information sur les marchés étrangers dans une perspective d'intelligence économique avec comme client visé non seulement le gouvernement, mais aussi les entreprises, dans une perspective d'affaires (et non pas uniquement militaire ou politique comme c'est le cas pour les ambassades et les consulats dans leur rôle traditionnel, avec l'État comme client). Selon Herring[53], cette diffusion d'information sur les marchés étrangers aurait eu comme impact d'amener les entreprises japonaises à créer au fil des ans leur propre service de veille afin de maximiser l'exploitation de ces données. Cependant, le rapport Martre soutient que «le JETRO n'est pas perçu comme une structure de collecte pour les entreprises nipponnes mais plutôt comme une caisse de résonance chargée de prôner à l'étranger les avantages de la "coopération" économique »[54].

Si, jusqu'à récemment, le mandat du JETRO était essentiellement de fournir de l'information aux entreprises japonaises, il a été élargi pour aussi fournir de l'aide aux entreprises étrangères voulant investir ou exporter leurs produits ou services au Japon[55]. Le JET HO fournit de l'information sur les tendances économiques du Japon, le commerce, l'industrie, les marchés, les technologies et les pratiques d'affaires. Il publie, en anglais et dans d'autres langues, des guides sur les réglementations gouvernementales, l'entrée sur le marché japonais, ainsi que des périodiques, des lettres d'information, des vidéos, etc. Il a développé un ensemble de bases de données[56].

Il ne fait aucun doute que le JETRO joue un rôle de premier plan dans la collecte et la diffusion systématique et organisée d'information sur les marchés (incluant la recherche et développement) japonais et étrangers et qu'il s'agit d'une initiative clé supportée par le gouvernement pour favoriser l'accès à l'information aux entreprises japonaises et favoriser l'investissement étranger au Japon.

4.4. Les Small and Medium Enterprise Regional Information Centers (SMERIC)[57]

Les centres régionaux d'information pour les PME sont des corporations d'intérêt public (fondations ou associations incorporées), implantées depuis 1979 dans chacune des 47 préfectures, «en accord avec la politique nationale de promotion de l'intelligence pour les PME »[58]. Ils ont pour mandat d'informer et soutenir les PME dans leur effort de modernisation de leur infrastructure technologique informationnelle Ces centres sont les agences clés pour l'implantation d'activités appelées *«information upgrading* »[59] dans les PME. Une modification à le loi sur le conseil aux PME *(Small and Medium Enterprises Guidance Law)* en 1986 permet maintenant aux centres régionaux nommés par les gouverneurs de préfecture d'agir comme conseillers officiels en modernisation d'infrastructures technologiques informationnelles.

4.5. La National Subcontractor Promotion Association (NSPA) et l'International Subcontracting Business Information Center (ISBIC)[60]

La NSPA constitue l'organisation clé des Prefectural Subcontractor Promotion Associations (PSPA) pour coordonner un service de référence dans le domaine des affaires. La Prefectural Subcontractor Promotion Association est une association d'intérêt public établie dans chacune des 47 préfectures. La NSPA, dans la PSPA, assure entre autres

des services de référence pour les opérations de sous-traitance, collige et diffuse de l'information sur des opportunités d'affaires ou toute autre information susceptible d'aider les sous-traitants. Elle réalise sur demande une recherche sur les clients potentiels à l'intérieur et à l'extérieur de la préfecture. L'Association possède un serveur permettant à tous les bureaux d'avoir accès à l'ensemble des opérations de soustraitance.

La NSPA chapeaute l'International Subcontracting Business Information Center, qui a été créé en 1991 pour promouvoir le démarrage d'entreprises étrangères au Japon, l'utilisation d'entreprises de sous-traitance, le marché de la sous-traitance au Japon, etc. L'ISBIC a pour rôle de présenter les sous-traitants japonais comme partenaires d'affaires aux entreprises étrangères, en utilisant la base de données de la Prefectural Subcontractor Promotion Association, qui recense plus de 100 000 sous-traitants certifiés et des vidéos présentant des sous-traitants. Il fournit aussi de l'information documentaire aux entreprises étrangères et aux sous-traitants japonais sur les différents aspects juridiques et administratifs de la sous-traitance au Japon.

4.6. Japan Information Center of Science and Technology (JICST)[61]

Le Japan Information Center of Science and Technology (JICST) est le centre national d'information scientifique et technique. Il relève du Japan Science and Technology Corporation. Qualifié « d'aspirateurs d'informations scientifiques et techniques »[62], il s'agit en fait d'un centre national d'IST[63] (voir la vignette 5) qui semble avoir un mandat classique d'institut national en IST, mais disposant des moyens nécessaires pour réaliser son mandat. Le JICST gère entre autres le serveur JICST On-line Information Systems (JOIS) qui donne accès à des bases de données bibliographiques développées par le JICST, ainsi qu'à des bases de données étrangères (par exemple : Medline). Le JICST participe aussi au réseau STN International. Il offre les services de bibliothèque, de photocopie et de traduction. Enfin il organise un colloque annuel sur FIST au Japon.

4.7. Les consultants

Le MITT a développé le Small and Medium Enterprise Consultant Registration System[64], un système de certification de consultants habilités à intervenir auprès des PME dans le cadre de services de consultation publics. Pour être certifié, le consultant doit soit réussir l'examen

Vignette 5
Les grands instituts nationaux d'information scientifique et technique

Chaque pays étudié a une ou des institutions nationales chargées d'information scientifique et technique. Dans certains cas, elles constituent une entité à part entière, alors que dans d'autres, elles sont intégrées à une institution plus large. Ces institutions, supportées par les gouvernements, ne font pas de la veille au sens réel du terme. Elles sont responsables de la collecte, du traitement et de l'accès ou la diffusion OST au niveau national. Elles sont essentielles au développement scientifique et technologique d'un pays en assurant la matière de base à l'innovation, pour reprendre le titre du programme allemand en IST.

Ces instituts sont les plus gros fournisseurs d'IST dans leur pays. Ils agissent aussi souvent comme serveurs de bases de données nationales, comme l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST) du Centre national de recherche scientifique (CNRS) en France, qui crée et diffuse Pascal et Francis. Tous créent des bases de données. Parmi les grands instituts, on peut souligner, outre l'INIST: (1) l'Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (voir l'annexe 4), (2) la British Library du Royaume-Uni, (3) le Japan Information Center of Science and Technology (JICST) du Japan Science and Technology Corporation (JST). Aux États-Unis, il n'y a pas un institut national d'information scientifique et technique, mais plusieurs institutions fédérales d'IST spécialisées dans différents domaines, telles que le National Technical Information Service (NTIS), la National Library of Medicine (NLM), etc. En Allemagne, l'approche semble similaire.

Il se dégage trois principales approches: (1) l'approche intégrée, qui inclut tous les types d'information (rôle en IST, bibliothèque nationale et de recherche, serveur, créateur de bases de données, *clearinghouse,* etc.), par exemple en Grande-Bretagne; (2) l'approche « duale », créant une institution nationale spécialisée en IST sous le centre national de recherche du pays, séparée de la bibliothèque nationale du pays, par exemple au Canada, en France et au Japon; et (3) l'approche éclatée, où il n'y a pas un seul institut national d'IST, mais plusieurs organismes ayant pour mandat la collecte, le traitement et la diffusion d'IST, par exemple aux États-Unis où plusieurs organismes jouent ce rôle : NTIS, NLM, etc.

de la Small and Medium Enterprise Management Consultant Association ou réussir un programme de formation sur la consultation en PME offert par l'Institute of the Japan Small Business Cooperation. Les certifications sont offertes dans trois grandes catégories : manufacturier

et mines, commerce et information. Au 1er avril 1996, il y avait dans chaque catégorie respectivement 4 455, 8 608 et 926 consultants certifiés, et 167 consultants enregistrés dans plus d'une catégorie[65]. La définition de la catégorie «Information » n'est pas donnée. Il est donc possible que cette catégorie regroupe tant des gens qui travaillent dans le domaine de la gestion de l'information (collecte, traitement et transfert en utilisant les technologies d'information appropriées pour en maximiser le processus) que de l'informatique. Comme l'indiquent ces chiffres, il y a encore peu de consultants certifiés pour oeuvrer dans la catégorie «information ». Il est probable que ce nombre ait connu une bonne croissance depuis 1996, avec l'informatisation des PME et l'importance accrue que prend l'information pour elles.

Après avoir décrit les acteurs clés choisis par l'étude, une synthèse des composantes de ces initiatives est présentée : les rôles, les clientèles, les mécanismes d'implantation, les produits et services, les mécanismes de promotion, de formation et d'évaluation.

5. SYNTHÈSES DES COMPOSANTES DES INITIATIVES

5.1. Les rôles

Les principaux rôles joués par les différents organismes par rapport à l'information et/ou la veille sont :

- l'intermédiation (ex.: JSBC);
- la coordination (ex.: MITI, JSBC);
- le diagnostic (ex.: MITI) ;
- le développement de ressources informationnelles (ex.: JETRO, JSBC, JICST, SMERIC);
- l'animation;
- le réseautage/jumelage (entre PME, entre PME et chercheurs d'universités ou de laboratoires publics, entre PME et entreprises étrangères) (ex.: JSBC, JETRO) ;
- la formation (ex.: JSBC avec des programmes de formation à l'information) ; et
- la prospective.

5.2. Les mécanismes d'implantation

Les mécanismes d'implantation utilisés sont entre autres :

- des réseaux d'appui (ex.: le JSBC avec les Small and Medium Enterprise Regional Information Centers) ;
- des produits d'information (ex.: les bases de données, les sites Web, etc. du JSBC);
- des programmes de subvention (ex.: les «postes d'échange d'information » *(information exchange stations)* décrits sous la rubrique « Promotion ») ; et
- des exercices de prospective (voir la section « Prospective»).

5.3. Les clientèles

Les clientèles visées varient selon les organismes. Tous visent les PME. Pour le JSBC entre autres, il s'agit de l'unique clientèle. D'autres organismes tels que le JETRO ou le JICST ont des clientèles assez diversifiées tant au Japon qu'à l'international.

5.4. Les produits et services

Les produits et services sont :

- des bases de données électroniques

  Par exemple :

  - les bases de données développées par le JSBC, le JETRO, etc. ;

- des réseaux d'échange

  Par exemple :

  - le soutien au développement technologique par la tenue de conférences pour faciliter les échanges entre les chercheurs universitaires et les entrepreneurs de ces PME ;
  - des mesures pour permettre des activités de consultation en transfert technologique par la certification de chercheurs universitaires réputés comme aviseurs technologiques auprès des PME intéressées à développer des applications à partir de résultats de recherche universitaire ;

- la mise à disposition de spécialistes pour fournir de l'information, de la formation et des conseils aux entreprises ;
- le soutien à la participation des PME à des foires et à des missions commerciales au Japon et à l'étranger, à des rencontres avec d'autres entrepreneurs, etc. Le JET RO est particulièrement présent dans les différentes mesures prévues, en offrant des services d'information et de référence aux PME sur l'exportation et l'importation, en organisant des séminaires, des participations à des foires, des rencontres avec des gens d'affaires et des représentants de pays étrangers, des chercheurs et des experts, etc.;

- des outils technologiques

  Par exemple :

  - le JICST On-line Information Systems (JOIS), qui donne accès à des bases de données bibliographiques développées par le JICST;

- des programmes de formation

  Par exemple :

  - la diffusion d'information et de contenu éducationnel sur Internet dans le cadre du programme « Venture Plaza » visant le développement d'entreprises innovatrices dans de nouveaux créneaux technologiques;

- des documents imprimés et audiovisuels

  Par exemple :

  - le gouvernement produit les résultats de différentes enquêtes et recherches liées au développement des PME, tels que des index de production, les tendances dans le développement des PME, la préparation d'un Livre blanc sur les PME[66];

- des services de référence

  Par exemple :

  - les services d'information et de référence aux PME du JETRO sur l'exportation et l'importation.

5.5. Le financement

Trois types de financement sont répertoriés :

- le financement complet;
- le financement partiel via un budget ou des subventions d'organismes gouvernementaux nationaux, régionaux ou municipaux; et
- le prêt aux entreprises.

On note que la plupart des organismes reçoivent la totalité de leur budget du gouvernement national.

Dans certains cas, le gouvernement national subventionne les organismes responsables d'implanter les mesures énoncées dans le cadre d'une politique nationale (ex.: celle sur les PME), telles que :

- l'établissement de « postes d'échange d'information » *(information exchange stations)* pour favoriser le développement régional et des PME. Il s'agit d'un programme de subvention qui vise à améliorer les différentes fonctions d'information régionale. Ce programme inclut : la collecte et la diffusion d'information d'une large gamme d'information sur les centres de consommateurs et les ressources humaines régionales; le soutien pour promouvoir et exposer les produits industriels locaux;
- les forums d'échange d'information sur les technologies et l'accès aux marchés pour favoriser l'échange et le partage de technologie. Le gouvernement central offre des subventions aux gouvernements de préfecture pour tenir ses forums;
- la création de réseaux d'échange entre les PME, les universités et les centres de recherche nationaux pour améliorer le développement technologique des PME dans le programme de soutien à la revitalisation de la technologie régionale. Le gouvernement central couvre la moitié des coûts via une subvention versée aux gouvernements municipaux et de préfecture ;
- des mesures mises en place principalement par le JSBC pour accélérer la diffusion de l'information scientifique et technique aux PME financées via une subvention dont le montant est fixe.

Enfin, sous la *Loi de la promotion de la modernisation des PME (SME Modernization Promotion Law),* une assistance financière sous la forme de prêts est prévue pour l'intégration de la connaissance *(knowledge integration)* fournie par le JSBC.

5.6. La formation

Deux catégories d'organismes sont responsables d'offrir des formations en information : les gouvernements régionaux/municipaux et le JSBC via ses instituts de formation.

Un programme de formation en information *(short-term information training)* est offert aux dirigeants de PME par les 47 préfectures ainsi que par douze grandes villes du Japon. Ces cours sont supportés financièrement par le gouvernement central.

Les neuf «Institutes of the Japan Small Business Corporation », également répartis sur le territoire, offrent des programmes de formation au personnel des PME, au personnel des préfectures et municipalités conseillant les PME ainsi qu'aux consultants. Ils consacrent deux cours à l'information :

- un cours «Information » *(Information course)* qui fait partie du programme de formation offert dans le cadre du programme de certification en consultation;
- un cours de formation d'instructeurs responsables du conseil en information auprès des PME.

Aucun détail n'est fourni sur le contenu ou la durée de ces formations. Il se peut que ces cours ne traitent que des technologies d'information, sans aborder les aspects de gestion de l'information.

5.7. La promotion

Des mesures spécifiques sont prévues pour assurer la promotion des différentes mesures prévues dans la politique pour les PME. Parmi celles-ci se trouvent :

- la publicité à la télévision : diffusion sur le réseau national d'une publicité de 15 minutes ;
- la production de différentes publications expliquant les mesures, le développement du monde des PME, etc.: le mensuel *Small and Medium Enterprise Monthly;* diverses brochures et dépliants ; et un guide sur les mesures mises en place par le gouvernement pour aider les PME. Ces publications sont disponibles dans tous les centres locaux d'organismes gouvernementaux, publics ou autres qui ont pour mandat d'aider les PME ;
- la diffusion d'information sur les mesures sur Internet.

Par ailleurs, presque tous les acteurs clés ont un site Web.

5.8. Évaluation des impacts de la politique sur les PME

Les mécanismes prévus pour examiner les effets de la politique sont :

- la tenue régulière de rencontres d'évaluation avec des entrepreneurs pour connaître leurs opinions et leurs demandes face à la politique et aux mécanismes d'application et faire les ajustements nécessaires. Chaque bureau du commerce et de l'industrie[67] décide du sujet de discussion et convoque les entrepreneurs à cette rencontre ;
- la tenue de la «Journée de la Small and Medium Enterprise Agency » à laquelle la haute direction de l'Agence prend part pour informer les différents intervenants auprès des PME de différents aspects de la politique et colliger leurs opinions et leurs demandes sur la politique nationale, afin de l'améliorer.

6. CONCLUSION

Il ne fait aucun doute que le gouvernement japonais favorise la collecte, le traitement et la diffusion d'information. Il est l'un des premiers gouvernements à avoir mis en place et maintenu des initiatives de prospective (Foresight) et d'information sur les marchés étrangers (JETRO). Il soutient le développement de l'industrie de l'information électronique japonaise, tant au niveau du développement de serveurs que de contenus. Il supporte divers centres et services qui produisent des bases de données et diffusent de l'information aux PME, avec une coordination centrale mais des postes de diffusion et des relais locaux et régionaux. Il supporte aussi un système d'accréditation de consultants, ainsi que de formation en information tant des intervenants gouvernementaux ou publics que des entrepreneurs eux-mêmes.

Les éléments d'intérêt sont : (1) une politique intégrée sur les PME ; (2) la surveillance systématique des marchés étrangers, mais aussi japonais, avec collecte, traitement et diffusion de l'information, via les postes JETRO ; (3) la régionalisation des activités de diffusion d'information dont celle du JETRO, permettant la diffusion intégrée d'information internationale, nationale, régionale et locale; (4) l'accréditation des consultants ; (5) la formation offerte tant aux intervenants gouvernementaux qu'aux entrepreneurs; (6) les études de prospective

(réalisées selon un cycle et non pas «uniques »), qui ont une influence sur la société japonaise (gouvernement, entreprises, etc.) ; (7) le soutien au développement d'une industrie de l'information nationale ; (8) un institut national d'information scientifique et technique ayant les moyens de réaliser son mandat et (9) l'investissement dans l'information considérée comme une ressource.

NOTES

1. En 1996, le Japon était la deuxième puissance économique mondiale. Sa population était estimée à quelque 125 millions d'habitants en 1995 (Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*

2. Plusieurs auteurs associent presque ce trait à l'idée de « citoyens-espions ». Baumard (1991) remplace cette image de « citoyens-espions » japonais par celle de «communauté d'intelligence » (Baumard, Philippe (nov.-déc. 1991). Guerre économique et communauté d'intelligence, *Revue* politique et *parlementaire,* p. 51-57).

3. Par exemple : (1) Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence : Japan.* Communication présentée à la Shangai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference Competitive Intelligence. Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991; (2) Moinet, Nicolas (1997). *Intelligence économique et compétitivité* au *Japon.* Communication au IVe Séminaire international de recherche Euro-Asie : Stratégies organisationnelles, stratégies d'entreprises et compétitivité en Asie, Poitiers ; (3) Chanial, Emmanuel (décembre 1997). « L'honneur de renseigner », *Veille,* 9, p. 20-21.

4. Par exemple, une étude d'Ernst & Young constatait que dans leur processus de planification stratégique, les entreprises japonaises mettaient nettement plus d'importance sur l'analyse des compétiteurs que ne le faisaient les entreprises américaines ou canadiennes. Ceci serait aussi le cas au niveau du gouvernement (Ernst & Young. *International Quality Study, Top-line Findings,* New York : Ernst & Young et American Quality Foundation, cité dans Prusak, Laurence et James Matarazzo (1992). *Information management and Japanese success,* Washington, D.C.: Special Libraries Association, p. 1).

5. Affirmation soutenue par plusieurs observateurs, ainsi que par Prusak et Matarazzo (1992). Ils ont réalisé une étude de cas portant sur les pratiques de gestion d'information jugées innovatrices de huit grandes entreprises japonaises. Ils ont utilisé comme méthode de collecte de données l'observation et l'entrevue sur place des gestionnaires des bibliothèques corporatives. Ils ont choisi d'étudier les bibliothèques corporatives parce qu'elles jouent un rôle clé dans la gestion d'information des entreprises japonaises selon les auteurs. Leurs résultats indiquent que (1) les entreprises japonaises considèrent l'information comme une ressource de très grande valeur. Les dépenses pour la gestion d'information n'ont pas besoin d'être justifiées de façon quantitative ; (2) l'information fournie est toujours inter-

prétée dans son contexte ; (3) la mission du service d'information est toujours étroitement alignée sur celle de l'organisation et ses directions stratégiques; (4) la technologie d'information est perçue comme un facilitateur, et non pas comme la composante primaire de la gestion d'information; (5) la responsabilité de gestion de la fonction de gestion d'information est vue comme importante par les décideurs, avec une rotation du mandat entre eux; et (6) les gestionnaires japonais lisent (Prusak, Laurence et James Matarazzo (1992). *Information Management and Japanese Success,* Washington, D.C.: Special Libraries Association. (Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy Special Report). Cependant ces compagnies ont été choisies pour dégager des pratiques efficaces de gestion d'information, et non pas pour présenter un portrait représentatif de la pratique de l'ensemble des entreprises au Japon. Ces huit compagnies peuvent ou non être représentatives de l'ensemble des entreprises japonaises. Ceci reste inconnu. Selon cette chercheure, il semble que plusieurs observateurs aient généralisé à une population entière des résultats d'études de quelques cas d'entreprises, alors qu'il est faux de généraliser à une population les résultats d'une étude de cas.

6. Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* New York Free Press, p. 398-399.

7. Kishi, Nagami et David W. Russell (1995). *Successful Gaijin in Japan : How Companies are Making it in Japan,* Chicago: NTC, p. 15-17.

8. Ceci constitue d'ailleurs un des problèmes avec la plupart des études consacrées au Japon et à la Suède. Ce sont toujours les mêmes grandes compagnies qui sont citées. Ces compagnies sont étudiées parce qu'elles ont des pratiques de gestion d'information développées. Mais dans quelle mesure sont-elles représentatives de l'ensemble des entreprises du pays ? Dans sa thèse sur la pratique de gestion d'information de huit grandes compagnies canadiennes ayant leur siège social à Montréal, Bergeron (1995) montrait qu'il y avait des différences marquées entre elles, avec seulement deux entreprises qui avaient une pratique pouvant être qualifiée d'avancée en gestion d'information. Pour cette étude, les compagnies avaient été choisies de façon aléatoire. Ceci suggère que si une enquête était étendue à l'ensemble des entreprises canadiennes, on peut émettre l'hypothèse qu'une très faible minorité serait classée dans les pratiques avancées de gestion d'information. Cependant si seules ces quelques entreprises étaient toujours étudiées et citées en exemple, alors on pourrait laisser croire que le Canada est exemplaire (Bergeron, Pierrette (1995). *An Examination of the Perceptions and Practices of Information Resources Management in Large Organizations from the Canadian Private Sector,* Thèse de doctorat non publiée, Syracuse, NY : Syracuse University, (UMI Inc., n° 96-16298).

9. Par exemple, Dedijer (1991), soulignant le manque de données pour répondre à la question «quelles sont les organisations, les agences gouvernementales qui composent la communauté d'intelligence japonaise, quels sont les liens entre ces agences et les entreprises ? », répond par une supposition : *((It is my definite guess that most Japanese government ministries such as finance, have an Intelligence function just as the Prime Minister's office, the Cabinet Research Office and the Foreign Office has))* (Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence*

Japan. Communication présentée à la Shangai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference, Competitive Intelligence Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991, p. 19). Dedijer reconnaît qu'il s'agit d'une supposition. Pour d'autres, il s'agit d'un fait établi que plusieurs ministères, mais en particulier le MITI et le Bureau du premier ministre, ont des unités d'intelligence, mais sans que soit validée l'information. Ainsi, *Le monde du renseignement,* citant «ses sources japonaises », fournit une courte description de ce qu'il appelle une unité de renseignements, soit la Division de recherche sur le commerce du MITI, qui collabore avec la «Division économique du Naicho, le service de renseignement du premier ministre » *(Le monde du renseignement,* 30 octobre 1996, n° 298). Cette information est reprise par Moinet (1998) lorsqu'il décrit le MITT (Moinet, Nicolas (janvier 1998). «Japon: un système d'acquisition-intégration intelligent », *Veille, 10,* p. 19).

10. Malgré l'envoi de fax et d'appels téléphoniques répétés, il a parfois été impossible d'obtenir une réponse claire confirmant ou non la réception du fax ainsi que la présence ou non de la personne ou de l'unité souhaitée. Cela était dû entre autres à un problème d'ordre linguistique, les interlocuteurs ne comprenant pas suffisamment l'anglais pour répondre aux questions et la personne sollicitant l'entrevue ne parlant pas japonais. Sur les huit organismes sollicités, seuls deux ont accusé réception (par fax) de la demande de participer à l'étude. Les deux ont décliné la participation à l'entrevue téléphonique. Un seul a accepté de participer à l'étude, mais par questionnaire (pour une question d'ordre linguistique). L'autre indiquait ne pas juger pertinentes pour notre étude les activités de son organisme, mais se disait disponible si des informations ultérieures étaient nécessaires. Ce répondant demandait cependant d'être contacté par écrit uniquement. Dans ce cas-ci, il n'y avait pas de problème d'ordre linguistique. A ceux à qui une entrevue avait été sollicitée par fax, mais qu'il avait été impossible de rejoindre et qui n'avaient pas répondu d'une façon ou d'une autre au fax, il a quand même été envoyé un questionnaire. Aucun n'a retourné le questionnaire rempli.

11. Cette étude sollicitait une entrevue avec le répondant le mieux informé de l'initiative, soit le gestionnaire responsable. Selon Kishi et Russell (1995), peu de gestionnaires de haut niveau au Japon ont une maîtrise suffisante de l'anglais pour soutenir une conversation courante (Kishi, Nagami et David W. Russell (1995). *Successful Gaijin in Japan : How Companies are Making it in Japan,* Chicago : NTC, p. 21).

12. Selon Kishi et Russell (1995), le *cold call* n'est pas une pratique acceptée au Japon (*ibid.,* p. 21).

13. En effet, il s'agit peut-être d'un sujet « délicat » pour le gouvernement japonais, quand son organisme «vedette » cité par à peu près tous les auteurs quand il est question du Japon, le JETRO, se serait fait accuser d'espionnage industriel par le FBI selon Moinet (Moinet, Nicolas (janvier 1998). «Japon: un système d'acquisition-intégration intelligent », *Veille, 10,* p. 18). Le fait de ne pouvoir expliquer l'étude au téléphone empêchait de lever l'ambiguïté.

14. Certains, tels Harbulot (1992) et le rapport Martre (1994), soutiennent que le gouvernement japonais pratique parfois la tactique de la sous-information ou de la désinformation (Harbulot, Christian (1992). *La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe,* Paris : Economica; Groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises », sous la présidence d'Henri Martre (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française, p. 46).

15. Le fait de ne devoir utiliser que la documentation traduite pour les cas de l'Allemagne, de la Suède et du Japon pose évidemment des problèmes de validité pour une telle recherche. Selon Harbulot (1992), «[Les Japonais] ont pris l'habitude de filtrer et de doser leur information traduite en langue étrangère » (Harbulot, Christian (1992). *La machine de guerre économique États-Unis, Japon, Europe,* Paris : Economica, p. 87). Ceci pourrait bien sûr être dit de tout organisme : il est bien connu en recherche que le document public (tel qu'un rapport annuel par exemple) réflète l'image que l'organisation veut bien véhiculer (Diesing, Paul (1971). *Patterns of Discovery in the Social Sciences,* Chicago : Aldine-Atherton ; Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods,* 2e éd., Thousand Oaks : Sage).

16. Et pour lesquelles de l'information primaire a pu être obtenue.

17. En 1994, 99,1 % des entreprises japonaises étaient des PME. Elles comptaient 78 % des personnes employées au Japon et généraient 51,3 % des ventes. Au Japon, une PME est définie par la loi comme étant une entreprise de moins de 300 employés dans le secteur manufacturier, des mines, etc., moins de 100 dans le secteur du commerce en gros et moins de 50 dans les secteurs du détail et du service (MITT, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan,* Tokyo : SMEA, MITT, p. 109).

18. Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence Japan.* Communication présentée à la Shangai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference, Competitive Intelligence Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991, p. 6; Herring, Jan P. (marsavril 1992). «Business intelligence in Japan and Sweden : Lessons for the *US », Journal of Business Strategy, 13 (2),* p. 47.; Moinet, Nicolas (1997). *Intelligence économique et compétitivité au Japon.* Communication au IV' Séminaire international de recherche Euro-Asie : Stratégies organisationnelles, stratégies d'entreprises et compétitivité en Asie, Poitiers, p. 67; Prusak, Laurence et James Matarazzo (1992). *Information Management and Japanese Success,* Washington, D.C.: Special Libraries Association (Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy Special Report).

19. L'information sur les travaux de prospective est tirée de la source secondaire suivante : Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). *Overview of recent European and non-European National Technology Foresight Studies, Séville:* European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies (IPTS Technical Report TR97/02).

20. Cette cinquième étude a été utilisée quasi intégralement ou avec modification par l'Allemagne et la France dans leurs études Delphi. L'Allemagne et le Japon ont par la suite collaboré dans le design et la réalisation d'études

Delphi subséquentes, avec des volets «internationaux » et des volets ((nationaux)) (Gavigan, James P. et Eamon Cahill (1997). *Overview of recent European and non-European National Technology Foresight Studies,* Séville : European Commission-JRC. Institute for Prospective Technological Studies, p. 25 [IPTS Technical Report TR97/02]).

21. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government,* [Tokyo] : MITI.

22. Par exemple : (1) Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence : Japan.* Communication présentée à la Shangai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference, Competitive Intelligence Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991; (2) Moinet, Nicolas (1997). *Intelligence économique et compétitivité au Japon.* Communication au IVe Séminaire international de recherche Euro-Asie : Stratégies organisationnelles, stratégies d'entreprises et compétitivité en Asie, Poitiers ; (3) Chanial, Emmanuel (décembre 1997). «L'honneur de renseigner », *Veille, 9,* p. 20-21.

23. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan,* Tokyo : SMEA, MITI, p. 149.

24. [Japon], Ministère de l'Industrie et du Commerce. « Politique industrielle du Japon : actions passées et futures », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 93-94 (DSTI/ IND(97)28/FINAL).

25. La loi sur les PME *(Small and Medium Enterprise Basic Law)* définit ce que sont une PME et une micro-entreprise *(small-scale enterprise)* en fonction des secteurs industriels où elles exercent. Par exemple, une PME dans le secteur manufacturier et minier n'a pas plus de 300 employés ou une capitalisation de 100 millions de yens, alors que dans les secteurs du détail et des services, elle ne doit pas avoir plus de 50 employés ou 10 millions de yens. Une micro-entreprise du secteur manufacturier ne doit pas avoir plus de 20 employés, alors que le maximum est 5 employés dans le secteur du commerce et des services. En 1994, 78 % des personnes ayant un emploi (excluant le secteur primaire) travaillaient dans une PME. Les PME représentaient alors 99,1 % de toutes les entreprises privées (excluant celles du secteur primaire) japonaises (Japan Small Business Corporation (1997). *Toward the Future of Small and Medium Enterprises [s.l.] :* JSBC, p. 2).

26. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government,* [Tokyo] : MITI.

27. Le gouvernement parle de *policies,* donc de plusieurs politiques, mais elles sont toutes organisées dans un tout cohérent qui peut être vu comme une politique sur les PME.

28. Ces tendances sont confirmées et même renforcées en 1999. Parmi les priorités du MITI en 1999 se trouve l'accélération de la réforme des structures économiques pour favoriser le démarrage de 100 000 nouvelles entreprises *(1999 MITI Policy Priorities,* 31 août 1998 [http://www.miti.go.jp/topic-e/e410001e.html]).

29. Enquête menée par la Small and Medium Agency auprès de PME et de grandes entreprises dont les résultats sont rapportés dans MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan,* Tokyo : SMEA, MITI, p. 182.

30. *About the Database Promotion Center Japan,* 9 octobre 1997 [http:// www.dpc.or.jp/ndpc/eng/dpcguide.html]; Database Promotion Center, Japan (DPC) (octobre 1998). *Databases in Japan* 1998

[http ://www.dpc. or.jp/ndpc/eng/dbjpn/dbj98/dbin98.html].

31. *Ibid. Il* semble que ce soit le MITI qui soit l'éditeur du Database Directory (en japonais).

32. Japan Small Business Corporation (1997). *Toward the Future of Small and Medium Enterprises* [s.l.] : JSBC, p. 16-18.

33. La Small and Medium Enterprise Agency du MITI est responsable de la planification et des orientations des politiques et programmes globaux.

34. Information basée sur la lettre datée du 28 août 1998 du Japan Small Business Corporation en réponse à la demande d'entrevue, où le répondant décrit sur une page les quatre services d'information fournis par le JSBC, ainsi que sur le document Japan Small Business Corporation (1997). *Toward the Future of Small and Medium Enterprises* [s.l.] *:* JSBC.

35. [http://www.gin.sme.ne.jp/]. Il faut noter que le Canada participe à ce projet du G7. L'information disponible sur ce réseau est plutôt d'ordre général.

36. [http://www.sme.ne.jp/amenue.html].

37. [http://www.sme.ne.jp/kensaku/index-e.html].

38. La brochure sur le JSBC inclut une photo portant la légende «Small Business Information Center ». Ce nom se trouve aussi dans la liste des coordonnées des différents services. Aucune autre information n'est disponible. La photo suggère que ce centre est le centre d'information documentaire spécialisée du JSBC. Il est probable qu'il soit responsable de la base de données. (Japan Small Business Corporation (1997). *Toward the Future of Small and Medium Enterprises* [s.l.] *:* JSBC, p. 6).

39. Il faut noter que le JSBC a aussi un volet «modernisation des techniques » *(technical upgrading)* qui touche la technologie de production (robotisation, automatisation de la production, etc.).

40. Il est intéressant de noter que dans les cas du Québec et du Royaume-Uni, les répondants ou la littérature soutiennent qu'être identifiée comme étant une initiative gouvernementale nuit à la crédibilité de l'initiative auprès des enteprises, en particulier des PME.

41. *JETRO: Organization* [http://www.jetro.go.jp/WHATJET/jetlO.html]; Quinn, John F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering: JETRO and the Japanese Experience.* Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference : Managing risk in the information age [http://nsi.org/Library/Intel/japanesp.html].

42. La bibliothèque du JETRO possède la plus grande collection de répertoires, de statistiques et de grilles tarifaires au Japon et fournit de l'information économique et d'affaires internationale.

43. La bibliothèque de l'IDE développe d'ailleurs une collection spécialisée (entre autres des ouvrages dans la langue des pays étudiés) sur les économies en développement et offre des services de référence sur ce sujet. Elle observe un intérêt et une demande accrue pour de l'information sur ces économies [http ://www.ide.go.jp/English/Library/h50000.html].

44. Chiffre à jour en juillet 1998 *(JETRO : Organization* [http ://www.jetro.go.jp/WHATJET/jetlO.htmll).

45. *The role of JETRO in Montréal* [http://www.jetro.go.jp]

46. Correspondance du 19 août 1998 du Centre japonais du commerce extérieur.

47. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government* [Tokyo] : MITI.

48. *JETRO : Organization* [http ://www.jetro.go.jp/WHATJET/jetlO.html].

49. Par exemples : Dedijer, Stevan (1991). *Development and Management by Intelligence : Japan.* Communication présentée à la Shangai Technology Transfer Conference, 30 oct.-2 nov. 1991, Foundation Conference, Competitive Intelligence Society of Japan, 12 décembre 1991 et Management Conference, Dharhan, Saudi Arabia, 15-18 décembre 1991; Herring, Jan P. (mars-avril 1992). «Business intelligence in Japan and Sweden lessons for the US », *Journal of Business Strategy, 13* (2), p. 47; Moinet, Nicolas (1997). *Intelligence économique et compétitivité au Japon.* Communication au IV' Séminaire international de recherche Euro-Asie : Stratégies organisationnelles, stratégies d'entreprises et compétitivité en Asie. Poitiers ; Quinn, John F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering : JETRO and the Japanese Experience.* Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference : Managing risk in the information age [http://nsi.org/Library/Intel/japanesp.html].

50. Il faut noter que le JETRO est parfois vu comme œuvrant dans le renseignement, voire l'espionnage (Moinet, Nicolas (janvier 1998). «Japon: un système d'acquisition-intégration intelligent», *Veille, 10,* p. 18).

51. Voir le cas de la France (chapitre 5).

52. Communication personnelle.

53. Herring, Jan P. (mars-avril 1992). «Business intelligence in Japan and Sweden : lessons for the US *», Journal of Business Strategy, 13* (2), p. 47.

54. Rapport Martre, p. 47.

55. *The Role of JETRO in Montréal* [http ://www.jetro.go.jp]; Quinn, John F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering : JETRO and the Japanese Experience.* Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference : Managing risk in the information age [http ://nsi.org/Library/Intel/japanesp.htmll.

56. Les documents ne spécifient pas les bases de données. Cependant, la légende d'une photo du site Web indique « A JETRO database», ce qui laisse supposer qu'il y en a plusieurs *(JETRO : Organization* [http ://www. jetro.go.jp/WHATJET/jetIO.htmll).

57. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government* [Tokyo] : MITI, *p. 10.*

58. Traduction de *«according to the national policy for the promotion of SME intelligence »* in «Information services provided by JSBC » (correspondance reçue du JSBC par télécopieur le 28 août 1998).

59. Littéralement « modernisation de l'information ». Bien que peu de détails soient fournis, il semble qu'il est question ici de la modernisation des infrastructures technologiques informationnelles (système d'information de gestion, équipement informatique, réseau, etc.) ainsi que d'accès à l'information utile pour les PME.

60. MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government* [Tokyo] : MITI, p. 20.

61. Pour en connaître plus sur le JICST : [http://www.jst.go.jp/EN/Intro/providing.html].

62. Chanial, Emmanuel (décembre 1997). «L'honneur de renseigner », *Veille,* 9, p. 20.

63. À l'instar de l'Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST) au Canada (voir l'annexe 4).

64. Ce répertoire s'inscrit dans les mesures de «Consultation et conseils ».

65. MITT, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government* [Tokyo] : MITI, p. 5.

66. Par exemple : MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *Small Business in Japan : 1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. MITI,* SMEA, 219 p. (Publication annuelle).

67. Il y a neuf bureaux régionaux qui relèvent de la direction «Bureau of International Trade and Industry)) du MITI (MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government,* [Tokyo] : MITI, p. 102).

Chapitre 7

Le Québec

Le gouvernement du Québec n'a pas de politique de veille ou d'intelligence économique, ni d'énoncé de politique. Il n'a pas non plus de politique coordonnée d'information. Il a adopté un programme, le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurrentielles, visant la mise sur pied de centres de veille concurrentielle dans différents secteurs industriels, dans le cadre de la stratégie du développement des grappes industrielles. D'autres initiatives gouvernementales de veille, essentiellement pour desservir le gouvernement, ont suivi.

Après avoir décrit brièvement le contexte politique dans lequel se situe le développement de la veille au gouvernement du Québec, ce cas expose la principale initiative étudiée, soit le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4 (FPS4), créant les centres de veille concurrentielle. L'accent est mis sur le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, puisqu'il s'agit du programme phare et majeur du gouvernement du Québec en matière de veille pour les entreprises.

Par ailleurs, les PME québécoises ont accès à d'autres services ou produits de veille, offerts par des organismes publics ou privés/ consultants, sans parler des bibliothèques publiques, collégiales, universitaires et gouvernementales qui sont aussi des sources d'accès à l'information imprimée et électronique de pointe. Elles ont aussi accès à d'autres programmes d'aide gouvernementale, tels que le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) qui offre une subvention pour encourager les PME à implanter une pratique de veille (voir l'annexe 4). L'Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST) du CNRC offre

le plus important accès à l'IST imprimée et électronique au Canada (voir l'annexe 4). Récemment, l'ICIST a ajouté des programmes et activités qui visent directement les entreprises. L'ICIST constitue également une autre ressource pouvant offrir de l'information aux PME, sans parler des nombreux autres produits et services mis en place par le gouvernement fédéral, tels qu'Info-Entrepreneur et le site Web Strategis, qui se veut la référence pour les entreprises canadiennes.

1. LA VEILLE : PRATIQUE ÉMERGENTE À LA RECHERCHE D'UN APPUI POLITIQUE ?

Il y a un intérêt réel pour la veille du point de vue tactique, au sein du gouvernement québécois. En effet, de nombreux ministères et agences sont impliqués directement ou indirectement dans des initiatives plus ou moins avancées de veille, telles que la Direction de l'exportation du MICST avec l'EIC-Québec, le Secrétariat général du Bureau du premier ministre, avec la Veille intégrée sur les politiques, le ministère du Tourisme, avec le réseau de veille de l'information stratégique en tourisme, Investissement-Québec, avec son Centre d'intelligence économique, le ministère des Transports, avec un processus de veille technologique, ou le ministère de l'Énergie, avec son Centre de veille sur l'énergie. Pour l'instant il s'agit de projets indépendants les uns des autres, sans vision intégrée, bien que le projet de Veille intégrée sur les politiques soit porteur d'un potentiel pour favoriser une approche intégrée.

Cependant, l'appui politique réel semble nettement moins assuré, malgré les intentions manifestées au début de 1998, dans *Québec : objectif emploi. Vers une économie de l'avant-garde, 1998, où* le gouvernement du Québec annonce les orientations retenues pour favoriser le développement d'une économie compétitive. Le soutien à la veille et à l'information stratégique est l'une des orientations choisies pour «encourager l'innovation industrielle, particulièrement chez les PME »[1]. Il est également vu comme une activité périphérique à la R&D. Avec *Québec: objectif emploi. Vers une économie de l'avant-garde, 1998,* le gouvernement du Québec semblait clairement manifester son soutien à la promotion et au développement des pratiques de veille par (1) le développement de réseaux de veille pour les PME, (2) la mise en place de mesures favorisant l'adoption de stratégies de veille par les dirigeants de PME et (3) une plus grande implication du gouvernement dans la diffusion des NTIC dans les PME. Cependant, cette volonté ne s'est pas traduite en action en 1998, puisque aucun montant d'argent n'a été accordé aux mesures de veille dans le budget déposé par le ministre Bernard Landry qui a suivi l'énoncé de mesures[2].

L'importance de la veille semble être mieux comprise au niveau opérationnel qu'au niveau politique au sein du gouvernement québécois, avec l'appui politique solide qui tarde à venir. Il semble que l'importance de l'information stratégique économique, scientifique, technologique pour le développement économique du Québec, soit mal comprise par les décideurs. Ce qui semble surtout mal compris est le fait que l'information soit une ressource qui doit être gérée: elle exige des investissements concrets, sur une certaine période de temps. Il s'agit d'un processus à valeur ajoutée qui exige des compétences humaines qualifiées entre autres : il n'y a pas encore de traitement «automatique », voire «magique » de l'information, malgré le discours de certains vendeurs.

Il n'y a pas de programme gouvernemental de prospective, tels que ceux mis en place au Royaume-Uni ou dans l'Union européenne. Cette lacune est d'ailleurs relevée par le Conseil de la science et de la technologie du Québec, qui, dans son avis *Pour une politique québécoise de l'innovation*[3], souligne l'absence d'un mécanisme de prospective de type Foresight (voir le cas du Royaume-Uni au chapitre 8) ou de cartes routières technologiques[4] du gouvernement canadien, et en recommande l'adoption. Malheureusement, cet avis néglige l'apport essentiel de l'information scientifique et technique (IST) dans la capacité d'innovation d'une société et ne porte aucune recommandation prioritaire sur le développement et/ou la consolidation de la gestion de l'IST québécoise pour maximiser la R&D déjà réalisée ou en cours, renforcer les réseaux, etc. Le gouvernement du Québec, probablement par son ministère de la Recherche, devrait se doter d'une *politique intégrée* de l'information scientifique et technique, pour avoir un portrait complet de l'IST conduite, et de ses outputs, au Québec. Cette politique pourrait être un début de coordination de l'ensemble des politiques d'information du gouvernement pour une gestion intégrée de l'information et du savoir au Québec.

La politique de l'autoroute de l'information n'a pas non plus permis de développer une approche intégrée des politiques et de la gestion d'information au Québec. La diffusion de l'information gouvernementale, en particulier électronique, demeure fragmentée. Le gouvernement maintient un droit d'auteur sur son information. La spécificité de l'information comme ressource et sa gestion, son utilisation demeurent incomprises, donc mal soutenues. Des répondants ont d'ailleurs évoqué une « pensée magique » face à l'investissement nécessaire pour la gestion de l'information à l'intérieur même du gouvernement. Alors que de nombreux projets ont fait l'objet de soutien à long terme, ce n'est pas le cas pour la veille. La veille fait partie des discours

des ministres, mais se transforme difficilement en action. Pour l'instant, la veille est davantage une pratique émergente, mais qui devra à un certain point être légitimée par les décideurs[5], sinon elle ne réussira pas à s'implanter comme pratique courante. Mais en amont de la veille, il y a une nécessité absolue pour le gouvernement du Québec de revoir ses politiques d'information et d'assurer la diffusion efficace de l'information qu'il crée. Le gouvernement, dans le cadre de ses fonctions, collige, traite, analyse de l'information qu'il est souvent le seul à détenir, parce qu'il est le seul à avoir les moyens de le faire. Il devrait en assurer une mise à disposition facile, efficace, au meilleur coût possible, dans le respect des lois. Au cours de cette étude, il est ressorti un manque d'appui politique et stratégique à la gestion stratégique d'information au Québec. Pour appuyer le développement d'une économie du savoir, le Québec a non seulement besoin d'une stratégie fiscale intégrée[6], mais aussi d'une politique d'information et de la connaissance intégrée.

2. LE FONDS DE PARTENARIAT SECTORIEL, VOLET 4, VEILLES CONCURRENTIELLES[7]

Cette section décrit d'abord le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurrentielles, en exposant le contexte où il s'inscrit, sa mission, ses buts et objectifs, les définitions retenues par le programme, les rôles et responsabilités, les mécanismes d'implantation retenus, les produits et services, les clientèles, les coûts et tarification, les mécanismes de formation et de promotion ainsi que les mécanismes d'évaluation utilisés. Elle présente ensuite les impacts du programme tels que perçus par les répondants. Elle expose une synthèse des forces et des faiblesses, des obstacles et des facilitateurs, ainsi que des facteurs critiques de succès de ces mécanismes tels que perçus par les répondants. Enfin, elle présente les rôles que devrait jouer le gouvernement québécois selon les répondants.

2.1. Contexte

Au début des années 1990, le ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie de l'époque sous le gouvernement du Parti libéral, M. Gérald Tremblay, mettait en place une stratégie de développement économique basé sur les grappes industrielles. Le Fonds de partenariat sectoriel a alors été créé pour supporter financièrement les grappes, avec pour cible les PME. Les grappes indus-

trielles[8], créées en 1991, regroupent les entreprises de toute taille des industries d'une même activité qui interagissent, se regroupent et se concurrencent entre elles. Elles visent à développer des projets communs pour assurer la compétitivité des entreprises au Québec[9]. Le Fonds de partenariat sectoriel vise à soutenir financièrement (1) «les projets à caractère synergique identifiés dans les plans d'action des tables de concertation » ; (2) «la création de réseaux d'entreprises » ; (3) la formation de centres de services aux réseaux et (4) la mise sur pied de veilles concurrentielle[10].

Le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurrentielles (FPS4), adopté en 1993-1994[11], vise la mise sur pied de veilles concurrentielles dans différents secteurs d'activité économique. Il s'agit d'un programme de cinq ans dont la fin est prévue en décembre 1999. Le premier centre de veille concurrentielle (Accès-Domotique) a été créé à la fin 1994[12]. Au moment de l'étude la Direction de la diffusion de la science et de la technologie du MICST était responsable de l'administration de ce programme.

Le FPS4 a été conçu par un haut fonctionnaire, qui n'a pas participé à l'implantation du programme. En fait, les concepteurs du programme n'étaient plus présents lorsqu'il a été opérationnalisé. Avec l'arrivée du Parti québécois au pouvoir, l'importance accordée aux grappes industrielles aurait diminué. Il ne s'agit plus de grappes, mais de tables de concertation. Il resterait peu de tables de concertation actives, qui sont maintenant sous la responsabilité des unités sectorielles. C'est dans ce contexte de diminution de l'appui politique à la stratégie des grappes industrielles qu'a été implanté le FPS4.

2.2. Mission

Le FPS4 a pour mission de favoriser l'implantation de veille concurrentielle, via un centre de veille concurrentielle, dans des secteurs et sous-secteurs industriels spécifiques. Ces projets de veille doivent être soutenus par les tables de concertation.

2.3. Buts et objectifs

Les buts visés par la création d'un centre de veille concurrentielle (CVC) sont de :

- «mettr[e] en commun l'expertise des centres de recherche publics, des centres de liaison et de transfert, des centres collégiaux de transfert de technologie et des intervenants de l'industrie pour une concertation de l'offre en ce domaine;

- permettr[e] à un ensemble d'industries d'un secteur ou sous-secteur industriel d'avoir accès à des services de recherche, d'analyse et de synthèse d'information qui leur permettront d'accroître leur compétitivité, de soutenir leur processus de décision stratégique et d'accélérer leur croissance;
- proposer une approche proactive de nature à encourager et à faciliter l'utilisation des informations de nature opérationnelle ou stratégique par les entreprises d'un secteur pour stimuler le montage de projets et réduire leur incertitude technologique;
- [développer] la capacité de l'ensemble des entreprises concernées à soutenir leur propre système de veille concurrentielle et à l'intégrer dans leurs activités régulières »[13].

2.4. Définitions retenues par le programme

*Veille concurrentielle : «*ensemble des activités d'identification, d'acquisition, d'analyse et d'évaluation des informations technologiques ou autres à des fins de décisions ou de choix. La veille concurrentielle [...] recouvre à la fois la veille technologique, concurrentielle et commerciale ainsi que d'autres genres de veilles »[14].

Veille technologique : « elle réfère aux acquis scientifiques et techniques (brevets, publications, savoir-faire), aux activités de recherche en cours, aux produits et services (dans leur conception et leur design), aux procédés de fabrication, aux matériaux et filières, aux systèmes d'information »[15]

Veille concurrentielle proprement dite : concernée par les concurrents actuels ou potentiels, leurs produits et leurs procédés.

*Veille commerciale : «*les clients, les marchés, les fournisseurs et le marché du travail »[16].

*Autres genres de veille : «*concernant, entre autres, l'ensemble des réglementations et normes qui touchent les activités de l'industrie. Elles peuvent comprendre aussi l'évolution des tendances socioéconomiques pouvant affecter l'entreprise »[17].

Centre de veille concurrentielle : « regroupement de partenaires reconnus dans un secteur d'activité économique. Ce sont notamment des centres de recherche, des centres de liaison et de transfert, des entreprises, des universités, des cégeps et des associations. Ces partenaires ont décidé de s'associer pour fournir une information stratégique

nouvelle à valeur ajoutée particulièrement adaptée aux entreprises de leur secteur, et ce, pour les aider à être plus compétitives sur les marchés »[18].

*Veilleur : «*Les activités de veille sont essentiellement effectuées par un ou plusieurs spécialistes du domaine ou des sciences de l'information appelé "veilleur"»[19].

2.5. Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités pour le Programme sont essentiellement assumés par le Secrétariat du FPS4 de la Direction de la diffusion de la science et de la technologie du MICST et par les conseillers sectoriels.

Le Secrétariat du FPS4, Direction de la diffusion de la science et de la technologie du MICST, est responsable de l'administration, de l'animation et de la coordination de ce programme. Le Secrétariat du FPS4 est sous la responsabilité d'une conseillère, assistée par une secrétaire (demi-temps). Parmi ses tâches, la conseillère assiste au conseil d'administration des CVC, assure le suivi du budget du Fonds et des différentes contraintes des centres de veille, avec les avis des conseillers sectoriels, assure la coordination du programme, etc. Les centres de veille émanent en principe des travaux des tables de concertation. Ce sont ces dernières et le MICST qui donnent l'approbation aux projets. L'autorité finale quant aux projets soumis appartient au Comité d'évaluation de la Direction générale du MICST qui est complété par trois directeurs généraux. Le comité de gestion du MICST qui regroupe tous les directeurs généraux a auparavant approuvé les projets.

Les conseillers sectoriels, relevant de quatorze directions sectorielles impliquées dans les CVC (provenant du MICST ou d'autres ministères tels que le ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation, le ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources ou le ministère de la Culture) ont pour rôle officiel d'assurer l'harmonisation du réseau avec les tables de concertation industrielles. En pratique, le rôle des conseillers sectoriels concerne essentiellement le contrôle, ce qui a d'ailleurs été dénoncé comme une faiblesse par des répondants, comme on le verra dans la section «Forces et faiblesses ». Ils sont présents au Conseil d'administration des CVC dont ils sont responsables. Ils évaluent les projets et la productivité des cellules de veille, s'assurent que les plans d'affaires sont respectés, etc. Ainsi, il est arrivé qu'un projet cesse parce qu'il ne correspondait pas aux besoins de la table de concertation. Les conseillers sectoriels consacrent environ 2 jours par mois au programme.

2.6. Mécanismes d'implantation

Le centre de veille concurrentielle est le mécanisme d'implantation choisi par le programme. En tout, quatorze centres de veille concurrentielle ont été financés par le programme (pour une description de chaque centre, voir l'annexe 5) :

- Accès-domotique ;
- le Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (Vigicom) ;
- le Centre de veille concurentielle sur les médias;
- le Centre de veille de la construction (CeVeC);
- le Centre de veille des équipements de transport terrestre (CEVETT);
- le Centre d'expertise et de veille inforoutes et langue (CEVEIL) ;
- le Centre de veille sur les métaux légers (CVML);
- l'Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) ;
- le Réseau de veille concurrentielle en environnement (ECO-RADAR) ;
- le Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB);
- le Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Réseau Textile Mode) ;
- le Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP) ;
- le Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie);
- le Réseau d'information sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS).

Les centres de veille concurrentielle ont pour mandat de faire de la veille générique et de la prospective. Les centres de veille ne doivent pas concurrencer les entreprises et les courtiers oeuvrant dans le secteur de l'information. Les concepteurs du programme considéraient que le marché actuel de l'information ne couvrait pas ce qu'ils ont appelé la veille « générique » et la prospective, et que ceci constituait une faille dans le marché *(market gap)* nuisant à la compétitivité des entreprises que le gouvernement devait combler.

Ce mécanisme a été choisi afin de tabler sur les acteurs et les compétences déjà en place dans le secteur industriel donné. Cependant, ces acteurs n'avaient pas nécessairement de l'expérience en veille. Un des objectifs était d'utiliser des services existants pour offrir de nouveaux services avec valeur ajoutée. Chaque réseau est constitué d'un regroupement de partenaires tels que des centres de recherche publics, des centres de liaison et de transfert, des cégeps, des universités, des entreprises, des associations d'un secteur industriel. Le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) est partenaire de quatre CVC, soit le RISP, le Réseau Chimie, Eco Radar et Réseau Info-Bois. L'aspect réseau s'inscrivait dans la démarche des grappes et plus tard des tables de concertation.

Le MICST considère qu'il n'y a pas eu création de nouvelle infrastructure. Cependant, en pratique, il y a eu création de nouvelles entités d'affaires, les centres de veille, par plusieurs partenaires. Ce mécanisme a parfois entraîné la création de deux ou trois emplois par centre de veille, tels que des postes de coordonnateur ou de recherchiste. Les centres de veille sont autonomes au niveau de leur gestion, tout en devant répondre à l'ensemble des exigences du programme.

La décision d'associer les tables de concertation et les partenaires d'un même secteur industriel visait à favoriser la diffusion et l'acceptation du concept de veille et sa reconnaissance comme apport stratégique pour l'entreprise. Aucun autre mécanisme n'a été envisagé ou testé. Il n'y a d'ailleurs pas eu de projet pilote pour tester la pertinence et la viabilité d'un tel mécanisme.

Avant d'obtenir le financement pour créer un CVC, les partenaires de chaque secteur ont dû présenter un plan d'affaires, incluant une étude de marché (financée par le MICST). Cette étude de marché[20], dans tous les cas, permettait de conclure à la viabilité financière de chaque CVC après trois ans. Cependant l'expérience a démontré l'écart entre ces résultats escomptés et la réalité. En effet, la plupart des CVC ont modifié substantiellement leur plan d'affaires après un an d'existence. Certains CVC ont même dû modifier leur mandat. La majeure partie des révisions portait sur l'offre de produits et services, mais surtout sur les revenus escomptés, qui dans tous les cas se sont avérés moindres que prévus.

2.7. Produits et services

Chaque centre de veille concurrentielle décide des produits et services qu'il offre en fonction des besoins de sa clientèle (pour la liste spécifique des produits et services offerts par chaque CVC, voir l'annexe 5).

Cependant, ils ont tous une obligation de faire de la veille «générique». L'étendue des services et produits fournis par les CVC est :

- le développement de bases de données électroniques et de sites Web ;
- la tenue et/ou la participation à des ateliers, conférences (incluant la couverture d'événements) ;
- le réseautage, les contacts, le jumelage ;
- le développement d'outils technologiques (ex.: VIC, maintenant appelé VigiPro, du CRIQ, utilisé par les CVC dont il est partenaire) ;
- un programme de formation;
- des publications imprimées ou électroniques, telles que bulletins, revues, rapports, lettres d'information, brèves, répertoires (output de la veille générique);
- un service de référence (questions-réponses «ponctuelles ») ;
- un service de veille spécifique ;
- un audit de veille;
- une méthodologie de veille pour les PME.

La veille générique est définie comme l'information sur les marchés, les tendances, la prospective, couvrant l'ensemble d'un secteur ou d'un sous-secteur industriel et accessible à toutes les entreprises oeuvrant dans ce domaine. Comme on le verra plus loin dans la section traitant des forces et des faiblesses (et comme il a été exposé dans les cas de l'Allemagne et de la France aux chapitres 3 et 4), la veille générique pose problème dans un contexte d'autofinancement.

2.8. Clientèles

Le Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4 n'identifie pas spécifiquement la clientèle visée, sinon qu'il s'agit des « secteurs ou des sous-secteurs industriels spécifiques »[21] ou «d'entreprises et d'organismes provenant d'un même secteur d'activités »[22]. Cependant, en pratique, la clientèle visée est la PME [23], en particulier celle qui a une vision stratégique. Cependant, les CVC ont non seulement des PME comme clientes, mais aussi de grandes entreprises, des ministères et agences gouvernementales ou publiques, des associations, etc.

Le nombre de clients s'est révélé plus faible que prévu, surtout en ce qui a trait à la clientèle prête à payer pour obtenir des produits ou services des CVC (tableau 17).

Tableau 17
Nombre minimal, maximal et moyen de clients des centres de veille concurrentielle pour les produits et services tarifés et gratuits

	Services ou produits	
Clients	**Tarifés**	**Gratuits**
Nombre maximal	54	2 500
Nombre minimal	8	12
Moyenne	32	778

Source : Ouellette, Raymonde (avril 1998). *Les centres de veille concurrentielle.*

Le tableau 17 montre qu'un seul CVC a réussi à avoir plus de 50 clients acceptant de payer pour obtenir un produit ou un service, alors que ce nombre grimpe à 2 500 quand il n'y a pas de coût rattaché au service. Il faut bien voir que si les services tarifés représentent des clients réels, car les gens ont fait une demande, les « clients » des services ou produits gratuits ne sont pas nécessairement de «vrais clients ». En effet, un nombre élevé de PME qui n'avaient pas demandé à recevoir un bulletin par exemple, ont reçu d'office un abonnement gracieux. Il s'agit d'une forme de publipostage. Le jour où l'abonnement audit bulletin est devenu tarifé, peu de PME sont devenues clientes.

2.9. Coût et tarification

Le programme dispose d'un budget de 8 millions de dollars canadiens (bien qu'à l'origine, il devait bénéficier de 10 millions). Ce budget a servi à financer les études de marché réalisées par les partenaires intéressés à soumettre une demande de financement de CVC, ainsi qu'à subventionner les CVC acceptés. Les sommes accordées à chaque CVC étaient en moyenne de 527 260 dollars canadiens, avec un minimum de 282 000 dollars canadiens (Accès-Domotique) et un maximum de 821 900 dollars canadiens (Réseau Chimie) (tableau 18).

Le programme finance au maximum 50 % du coût de fonctionnement d'un CVC pour un maximum de trois ans. En pratique, l'ensemble du budget des CVC équivaut à 16 millions de dollars

canadiens, y compris la contribution des partenaires des CVC et les revenus générés. La génération de revenus devait remplacer graduellement la subvention, pour qu'à la quatrième année, l'apport des partenaires et le revenu généré permettent d'assurer la survie financière d'un CVC.

Tableau 18
Montant de l'aide financière accordée sur trois ans à chaque CVC par secteur industriel (par ordre croissant de financement)

Centres de veille concurrentielle (par secteur industriel)	Montant accordé sur 3 ans ($)
Domotique	282 000
Médias	296 875
Construction	300 000
Communications graphiques	325 000
Métaux légers	337 460
Inforoute et langues	375 000
Transport terrestre	530 000
Bois	554 500
Mode et textiles	590 000
Technologies de l'information	592 500
Plasturgie	775 000
Bioalimentaire	792 500
Environnement	808 900
Chimie	821 900

Source : Ouellette, Raymonde (avril 1998). *Les centres de veille concurrentielle.*

La capacité à devenir financièrement autonome après trois ans est un des critères d'admissibilité du programme. En pratique, très peu de CVC réussiront à atteindre cet objectif, le pourcentage de revenu réel le plus élevé réalisé par un CVC étant de 24 % du revenu prévu et la moyenne, de 18 % (tableau 19). Le premier CVC créé, Accès-Domotique, a fermé ses portes en 1997 à la fin de sa période de financement de

trois ans. Deux autres CVC arrivaient à la fin de leur période de financement en 1998, soit Plasturgie et CEVEIL. Leur sort était incertain au moment de la collecte de données.

Tableau 19
Les revenus réels et prévus réalisés par les CVC (1998)

	Revenu réel ($)	% du revenu prévu
Maximum	28 910	24
Minimum	4 670	10
Moyenne	14 717	18

Source : Ouellette, Raymonde (avril 1998). *Les centres de veille concurrentielle.*

Plusieurs CVC avaient décidé d'offrir des produits gratuits au départ (ex.: un abonnement à leur bulletin) pour servir d' «appât » afin d'attirer les clients. L'idée était qu'après six mois ou un an d'abonnement, les clients ne pourraient plus s'en passer et paieraient volontiers pour le bulletin. Ce n'est pas le scénario qui s'est produit. Dans plusieurs cas, les clients ont refusé de payer pour ce produit, et les CVC ont vu le nombre d'abonnements chuter parfois dramatiquement, comme le montre l'écart entre la clientèle «payante » et « non payante » du tableau 17. La plupart des CVC ont dû revoir leur plan d'affaires et réajuster ce qui s'est avéré être des prévisions nettement optimistes d'autofinancement. Les PME n'étaient généralement pas prêtes à payer pour de l'information «générique ». De plus, il semble que plusieurs PME ne voulaient pas être identifiées comme clientes de CVC. Enfin, certains partenaires n'auraient pas fourni la contribution financière prévue au départ.

L'autofinancement après trois ans est sûrement l'un des écueils majeurs de ce programme, surtout dans un contexte d'obligation d'offrir des services de veille «générique » et de desservir des PME. Il sera traité plus avant dans la section «Forces et faiblesses ».

2.10. Formation[24]

Le programme n'avait prévu aucun mécanisme de formation ou de sensibilisation à la veille, ni pour le personnel œuvrant dans les CVC, ni pour les entrepreneurs[25]. D'ailleurs cela est perçu comme une des faiblesses du programme, comme il sera vu dans cette section.

2.11. Promotion

Le programme lui-même n'a pas fait l'objet de promotion, puisqu'il s'adressait directement aux tables de concertation et non pas aux entreprises. Le programme, donc la décision de créer un CVC, devait être « acheté » par les différentes tables sectorielles. Ce sont les conseillers sectoriels qui ont présenté le programme aux décideurs des tables.

Par la suite, il y a eu quelques efforts visant à promouvoir les CVC eux-mêmes et à attirer des clients. Les mécanismes utilisés sont :

- des dépliants distribués dans les salons, foires, etc. auxquels assistait le MICST;
- un site Web;
- de la publicité dans les médias écrits (journaux et revues tels que *Fine Pointe, Les Affaires, Interface) ;*
- la participation à des conférences professionnelles, industrielles, etc.;
- l'organisation de sessions spéciales en région (ex.: Soirée « L'information, c'est capital » à la Maison régionale de l'industrie de Sherbrooke).

Le manque d'effort mis pour susciter la demande fait aussi partie des faiblesses du programme telles que perçues par les répondants.

2.12. Mécanismes d'évaluation

Le Secrétariat du programme et les conseillers sectoriels assurent le contrôle du programme. Ils vérifient que les CVC respectent les conditions du programme (ex.: veille générique, etc.). Les CVC doivent d'ailleurs produire des rapports d'étape sur une base régulière.

En 1998 a eu lieu une première évaluation de l'impact et de la pertinence du programme, avec l'arrivée des trois premiers CVC au terme de leurs trois ans d'existence. L'étude était réalisée par la Direction de l'évaluation de programme du MICST. Au moment de la réalisation de cette étude, le rapport final d'évaluation n'avait pas encore été déposées[26].

2.13. Impacts

L'impact escompté du Fonds de partenariat sectoriel (tous les volets) est l'accroissement de la compétitivité des entreprises québécoises. Au moment de la réalisation de l'étude, les impacts réels n'avaient pas encore été mesurés[27].

Les impacts présentés ici sont ceux perçus par les répondants à partir de leur expérience et de leurs observations :

- la sensibilisation à la veille et à la gestion stratégique de l'information dans certains milieux;
- la création d'un réseau d'expertise dans la pratique de veille via le développement de réseaux de partenaires oeuvrant dans un même secteur pour fournir de l'information à valeur ajoutée aux entreprises ;
- l'appropriation de pratiques de veille et le développement d'expertise et d'initiatives par différents acteurs tant au sein du gouvernement que de centres de recherche, d'entreprises, de PME, etc. ;
- la stimulation de la création d'emplois en veille ;
- une influence sur des actions dans le domaine.

En ce sens, le FPS4 a eu un effet catalyseur, a servi de bougie d'allumage pour de nombreux projets de veille autres que ceux des CVC, permettant de jeter les bases d'une culture de veille au Québec (ex.: dans d'autres ministères, dans des centres de recherche, chez des consultants, etc.). Le MICST estime avoir été proactif dans le développement d'une culture de veille au Québec. Bien qu'important, cet impact n'est pas celui escompté, puisque le développement de l'intérêt pour la veille au Québec n'était pas un objectif visé par le FPS4. Par ailleurs, il faut évaluer la part réelle du programme dans l'intérêt porté à la veille au Québec. Il n'y a aucun doute qu'il a eu un effet pour certains organismes, en particulier au sein même du gouvernement, qui ont vu dans le programme FPS4 un signal de l'importance accordée au sujet par le gouvernement. Cependant, l'intérêt pour la veille était présent depuis un moment dans la pratique des entreprises, dans la littérature scientifique et professionnelle (début des années 1960 avec Aguilar), ainsi que dans la recherche et la formation.

L'impact primaire visé était auprès des PME. À ce chapitre, il semble que les entreprises n'aient pas répondu aux attentes. Selon les répondants, certaines ont été sensibilisées à la veille et à l'importance de la gestion de l'information, mais peu sont passées à l'action. Parmi les facteurs évoqués par les répondants, se trouvent : (1) le manque de culture informationnelle dans les PME, minimisant la pratique de recherche structurée, continue et systématique de l'information, et (2) la difficulté de faire payer les PME pour l'information fournie par les CVC.

Malgré tout, il semble que les répondants aient une vision optimiste du taux de pénétration de la veille au Québec. Ces derniers ont été invités à donner, sur la base de leurs expériences et de leurs observations, leur perception du taux de pénétration de la veille au Québec par catégorie d'organisation (tableau 20). Il faut noter qu'il y avait un fort écart entre les diverses perceptions des répondants.

Tableau 20
Perception des répondants du taux de pénétration de la pratique de veille par type d'organisation

Types d'organisations	Minimum (%)	Maximum (%)	Médiane (%)
Grande entreprise au Québec	15	50	30
PME au Québec	0	30	5
Gouvernement			
Fédéral	0	50	10
Provincial (Québec)	1	45	10
Municipal	0	10	1

Ces données sont perceptuelles et n'ont pas de fondement empirique. Elles sont cependant utiles pour montrer comment les répondants perçoivent la situation au Québec. Elles montrent entre autres un optimisme certain face à la pratique de veille au Québec dans les grandes entreprises.

En effet, le plus faible pourcentage perçu de grandes entreprises ayant une pratique de veille est 15 %. Par ailleurs, selon ces mêmes répondants, les grandes entreprises québécoises sont encore loin de leurs homologues américaines en ce qui concerne la pratique de veille. Or, une enquête menée pour l'American Productivity & Quality Center (APQC)[28] conclut que seulement 10 % des grandes entreprises américaines avaient une pratique formelle de veille[29] en 1997. Le pourcentage de PME américaines ayant des pratiques de veille est inconnu. Cependant, vu le taux d'implantation dans les grandes entreprises, il y a lieu de penser qu'il y est encore plus faible.

Il faut examiner plus avant cette question du taux de pénétration de la pratique formelle de veille au Québec. Évidemment, l'opérationnalisation même de la mesure de la pratique de veille pose une grande difficulté : pour l'instant, arriver à une mesure valide et fiable demeure

un défi. D'ailleurs, cette étude observe qu'il y a une perception sans doute erronée sur l'ampleur de la pratique de veille dans les différents pays, avec une surestimation de la réalité dans plusieurs cas, et en particulier avec l'utilisation du concept «veille » comme «fourre-tout » pour inclure toute pratique de communication, d'établissement de réseau, de transfert technologique, de lobbying, de pression diplomatique et d'utilisation d'information.

2.14. Forces, faiblesses et facteurs critiques de succès perçus par les répondants

2.14.1. Forces du FPS4 perçues par les répondants[30]

Les répondants ont souligné le rôle de pionnier du MICST et son avant-gardisme par rapport aux entreprises québécoises en général, en adoptant le FPS4 portant sur la veille concurrentielle. Selon eux, le FPS4 présente les forces suivantes :

- les partenariats et les réseaux développés : (1) avoir favorisé le développement de partenariats entre plusieurs acteurs d'un secteur industriel qui sont devenus partenaires pour offrir un CVC à leur secteur, (2) avoir favorisé le développement d'un réseau entre les différents membres d'un secteur industriel (collaborateurs et/ou concurrents), avec les CVC qui agissent comme noeuds d'un réseau auparavant inexistant ou très faible. Ces partenariats et réseaux ne se seraient pas développés s'ils n'avaient pas été exigés par le PFS4;
- la priorisation de la veille dans un programme, favorisant sa diffusion et aidant à en établir la crédibilité ;
- la création de guichets uniques par secteur industriel offrant de la veille générique ; cette force comprend le développement d'une offre en veille générique ;
- l'orientation client du programme : ce sont les tables de concertation qui ont décidé de démarrer des CVC.

2.14.2. Faiblesses du FPS4 perçues par les répondants

L'envers de la médaille de l'avant-gardisme du MICST et du programme est celui de la tâche difficile, voire ingrate selon les répondants, de «vendre» un programme et ses actions, d'implanter une

innovation - elle-même mal définie, aux pratiques méconnues et manquant d'experts qualifiés - qui demande un changement de culture organisationnelle.

Un fort consensus se dégage tant à l'intérieur des groupes de discussion qu'entre les catégories de répondants quant aux faiblesses du programme du FPS4. L'affirmation suivante d'un répondant résume bien les principales faiblesses perçues : «nous demander de sensibiliser, de former à la veille, de développer et de vendre des produits et services, de créer des réseaux et de s'autofinancer, tout ça en trois ans, c'est très difficile ». Un autre répondant, observateur et non pas acteur dans le FPS4, soulignait à peu près dans les mêmes termes les buts contradictoires d'un CVC. Ce même répondant soutenait aussi que l'obligation de synergie pouvait devenir une barrière supplémentaire dans un domaine industriel.

Plus spécifiquement, les faiblesses du FPS4 perçues par les répondants sont :

- la fausse prémisse de départ;
- le développement d'une offre en veille, sans avoir suscité la demande ;
- la valeur inconnue de la veille, qui demeure un concept peu compris, dont l'importance est peu ou pas reconnue ;
- la durée trop courte du programme et son manque de pérennité ;
- le manque d'appui politique;
- le manque de coordination et de synergie entre les CVC ;
- le manque d'expertise en veille des acteurs ;
- l'obligation de veille générique;
- la logique de marché qui oublie le service public et exige l'auto-financement complet;
- la déconnexion de la réalité des entreprises ;
- le danger potentiel de concurrence avec les consultants du secteur privé ;
- la concentration du marché (PME) avec un manque de clientèle.

La fausse prémisse de départ. L'affirmation d'un répondant que « le programme n'avait pas le bon code génétique au départ » résume bien cette faiblesse perçue. Le programme exigeait :

1) un partenariat entre organismes n'ayant souvent jamais travaillé ensemble pour mettre sur pied un CVC. Le partenariat constituait une force en soi, mais, dans la pratique, il a exigé un temps parfois considérable avant d'être fonctionnel. Le partenariat aurait parfois même été un frein pour certains CVC ;
2) que ces partenaires dégagent du personnel, ou en recrutent, pour œuvrer dans le CVC ;
3) que ce CVC développe et offre des produits et services de veille ;
4) que ces produits et services de veille soient génériques et ne concurrencent pas ceux offerts par le secteur privé ;
5) que la clientèle visée soit les PME;
6) que le CVC s'autofinance après trois ans;

et le programme assumait :

7) qu'il y avait non seulement un besoin, mais une demande[31] pour de la veille générique chez les PME, malgré le scepticisme de certains participants aux tables de concertation quant à l'à-propos de la formule ;
8) que ces PME, en nombre suffisant, seraient prêtes à payer pour de tels produits et services. Il faut rappeler que tous les partenaires, avant d'obtenir leur financement dans le cadre du FPS4, ont réalisé une étude de marché, financée par le MICST, qui, dans tous les cas, démontrait la viabilité du CVC qu'ils proposaient (voir la section «Mécanismes d'implantation » pour en savoir plus sur les études de marché). Un répondant déplore qu'aucun projet pilote n'ait été effectué dans un ou deux secteurs industriels les plus enthousiastes face au FPS4, avant de lancer 14 CVC. Selon lui, il y aurait dû y avoir deux projets pilotes d'une durée de cinq ans, regroupant des partenaires enthousiastes, collaborant déjà ensemble à travers un réseau. Ceci aurait permis de tester la formule et d'en voir la faisabilité. Un répondant soutient que les CVC auraient aussi dû être plus près des entrepreneurs en région.

Ne pas avoir suscité la demande pour la veille dont la valeur était inconnue ou, dans les termes d'un répondant, «avoir mis la charrue devant les bœufs ». Selon les répondants, le concept de veille est une innovation de gestion, qui n'est comprise et implantée que dans les entreprises les plus innovatrices, tout comme l'étaient le concept ISO 9000

et la gestion de la qualité dans les années 1980. Les répondants déplorent le fait qu'il n'y ait pas eu de promotion adéquate du concept, ni du programme, ni des avantages de la veille et des CVC. Ceci a obligé les CVC à expliquer d'abord le concept de veille aux entrepreneurs et à les sensibiliser aux bénéfices potentiels d'une telle pratique. Cependant, il n'y avait pas encore de matériel promotionnel disponible ni d'exemples de succès québécois dus à la veille. De plus, les CVC devaient développer des pratiques, des produits, des services et des systèmes sans base préalable. Il s'agissait donc d'une nouveauté, tant pour les clients ciblés que pour les CVC offrant les services. Enfin, il semble que la promotion active du FPS4 par le gouvernement auprès des tables de concertation aurait amené certaines organisations à se sentir obligées de soumettre un projet au FPS4, sans être très enthousiastes face aux CVC.

La durée trop courte du programme, son manque de pérennité et l'obligation d'autofinancement complet. Dans un contexte d'implantation d'une innovation de gestion visant les PME, la durée du programme, demandant un autofinancement complet après trois ans, est jugée irréaliste. Aucun CVC n'a plus de trois ans. Ils ont consacré les premières années à s'établir, à promouvoir le concept, à sensibiliser les clients potentiels, voire à agir comme nœud de leur table de concertation, tout en développant des produits et des services. Aucun produit, aucun service, ni même aucun CVC n'a vraiment atteint sa pleine maturité. Leur utilisation est trop récente pour en mesurer les impacts réels. Il n'y a pas encore d'effet de levier. Selon les répondants, la durée du programme et le financement sur trois ans lancent le message aux entreprises qu'il s'agit d'un projet expérimental, sans espoir de survivance et d'intégration dans la pratique, dont ne devraient pas se préoccuper les entrepreneurs. Des répondants soulignent la futilité d'avoir investi 8 millions de dollars canadiens et trois ans d'effort pour laisser tomber les CVC au moment où le concept commence à être diffusé et qu'il commence à y avoir des outils rodés et de l'expérience. Ils soutiennent également que les CVC sont dans une position intenable face à la décision inconnue du MICST quant à la poursuite ou non du programme et que cette incertitude a un impact négatif sur la crédibilité des CVC tant au Québec qu'à l'étranger pour les CVC ayant des ententes de réciprocité de services.

Le manque d'appui politique. Il n'y a pas de politique de veille ou d'intelligence économique, adoptée ou en chantier, ni de ministre qui porte ce dossier. Il n'y a pas eu de renouvellement du support aux CVC, alors que le MICST soutient sur une longue période de nombreux

autres programmes. Ceci indique clairement, selon les répondants, le manque d'appui politique aux CVC et à la veille et envoie le signal d'un programme fini, sans espoir de continuité.

Le manque de coordination et de synergie entre les CVC. Cette faiblesse se répercute à trois niveaux : (1) l'absence d'un réseau de CVC ; (2) le manque de support intellectuel et logistique aux CVC ; et (3) la limitation du rôle joué par les conseillers sectoriels auprès des CVC. Des répondants observent une contradiction dans ce programme qui veut favoriser, voire forcer la mise en réseau et le partenariat dans un secteur industriel, sans avoir prévu de mécanisme pour favoriser le développement d'un réseau et d'un partenariat entre les cellules de veille. Un réseau de veille aurait permis de concerter les efforts des CVC pour développer des produits, des services, des outils ou des campagnes de promotion en commun et de partager les expertises en profitant des expériences en cours. Les répondants déplorent que le FPS4 n'ait pas inclus de fonds pour mettre en place et soutenir des activités de formation, de soutien et d'aide méthodologique au personnel des CVC. Ils auraient souhaité que le rôle du MICST, qui a été essentiellement celui de gestionnaire de programme, soit augmenté pour développer un réseau de CVC et assurer la promotion et la sensibilisation des entrepreneurs à la veille. Pour cela, il aurait fallu que plus qu'une personne-année soit impliquée dans le programme au niveau du MICST. Les répondants regrettent particulièrement le fait que les conseillers sectoriels n'aient joué qu'un rôle de contrôleur, plutôt que de veilleur et de «cœur du réseau », auprès des CVC. Un répondant déplore la sous-utilisation et le manque de sensibilisation à la veille des représentants régionaux du MICST dans ce programme, qui auraient pu agir comme relais auprès des entrepreneurs locaux.

Le manque d'expertise en veille des acteurs et des clients. Le FPS4 ne prévoyait aucun mécanisme de formation pour les différents intervenants, que ce soit les partenaires ou les clients potentiels. Plusieurs partenaires se sont lancés dans le programme sans avoir d'expertise en veille, ni recruter de personnel compétent dans le domaine. Plusieurs acteurs auraient ainsi manqué de compétences dans le domaine de la veille. Des consultants se seraient improvisés experts en veille. D'autre part, peu de PME sont formées à la veille et en ont une pratique formelle. Il est proposé qu'un des mandats des CVC soit de former les entreprises à la veille pour qu'elles deviennent autonomes, puisque la veille est d'abord et avant tout un processus interne. En étant formées à la veille et en ayant une pratique interne, les PME deviendraient peut-être plus consommatrices de veille générique, en plus d'être capables d'identifier des experts qualifiés en veille (donc des consommatrices averties).

L'obligation de veille générique. Les répondants estiment que l'exigence de veille générique pose problème. D'une part, la plupart des entreprises ne sont pas prêtes à payer pour obtenir de l'information de ce type. Elles sont intéressées à de la veille dite «spécifique », répondant précisément à leurs besoins. D'autre part, réaliser de la veille générique coûte cher (forte intensité d'utilisation de main-d'œuvre de haut niveau). L'obligation de veille générique entraîne également un problème de ciblage de marché qui créerait le paradoxe suivant : le CVC couvre un secteur tellement large que l'information ne répond aux besoins de personne, ou alors il est plus spécifique, mais il privilégie un sous-secteur au détriment des autres, entraînant d'autres problèmes. Il est jugé difficile, voire utopique, de prétendre répondre aux besoins d'un secteur industriel complet. Certains estiment même que certains secteurs industriels que doivent couvrir les CVC ne correspondent à aucune réalité en dehors des tables de concertation du MICST, obligeant les CVC à jouer un rôle d'animateur entre les différents intervenants. Ceci n'est pas mauvais en soi, mais ne permet pas d'atteindre l'objectif d'autofinancement en trois ans. Enfin, les besoins d'information des entreprises d'un secteur industriel sont rarement limités à ce seul secteur. Par exemple, une entreprise de produits chimiques aura potentiellement besoin d'information touchant l'environnement ou la plasturgie. Ce sont des informations couvertes par trois CVC différents.

Les répondants reconnaissent par ailleurs le besoin d'offrir de la veille générique, qui n'est disponible via aucune autre source, et qui permet de sensibiliser les entrepreneurs à leur environnement concurrentiel et à les inciter à vouloir aller plus loin. En fait, la veille générique aurait un rôle d'entraînement pour favoriser l'implantation d'une pratique de veille en entreprise. Les répondants constatent cependant qu'il est impossible présentement, et dans un avenir prochain, d'autofinancer cette activité. Une autre faiblesse découlant de cette réflexion est donc *la logique de marché qui oublie le service public et exige l'autofinancement complet.* Les répondants sont divisés quant à la capacité éventuelle d'un CVC à s'autofinancer. La majorité croit que si l'obligation de veille générique est maintenue, alors un CVC ne peut s'autofinancer : il doit mettre son énergie sur la veille spécifique. Une position nettement minoritaire croit qu'il est possible à long terme de s'autofinancer si le CVC développe un marché international.

La déconnexion de la réalité des entreprises. Il n'y a pas de «succès » *(success story)* dû à la veille générique à montrer aux PME. Il y existe très peu de démonstrations concrètes et pragmatiques des retombées et de l'importance de la veille. Selon un répondant, le FPS4, le MICST

ou les CVC restent au niveau du discours rempli de bonnes intentions, sans fournir d'application immédiate pour les clients potentiels, sans montrer l'aspect concret et immédiat de la veille.

Le danger potentiel de concurrence avec les consultants du secteur privé. L'objectif du FPS4 est de créer des services de veille générique parce qu'il n'y a pas une telle offre sur le marché. Cependant l'expérience montre qu'elle n'est pas rentable. Si les CVC veulent s'autofinancer, ils doivent se concentrer davantage sur des services de veille spécifique, pour lesquels les entreprises seraient prêtes à payer. Il y a ici un danger potentiel de concurrence des CVC avec les consultants du secteur privé.

La concentration du marché (PME) avec un manque de clientèle. L'obligation d'avoir comme clients principaux les PME est perçue comme créant une contrainte supplémentaire dans un contexte d'autofinancement. Les PME ne sont pas toutes des clientèles réelles et ne sont généralement pas prêtes à payer pour la veille générique[32].

Les forces et faiblesses du FPS4 perçues par les répondants trouvent écho auprès des répondants interviewés sur les initiatives d'autres gouvernements. Cette comparaison sera d'ailleurs faite dans le chapitre « Conclusion et recommandations ».

2.15. Facteurs facilitant l'implantation d'un centre de veille concurrentielle tels que perçus par les répondants

Les répondants[33] ont présenté des facteurs actuels ou souhaités qui favoriseraient l'implantation des CVC. Il faut noter qu'alors qu'il y a consensus sur les forces et les faiblesses, les consensus, que ce soit à l'intérieur même des participants à l'entrevue de groupe, ou entre les participants à l'entrevue de groupe et les responsables du programme, sont parfois moins solides dans cette partie. Il faut aussi noter qu'apporter les correctifs aux faiblesses énoncées devrait avoir un impact positif. Les facteurs identifiés par les répondants sont :

Financement de l'État. Il faut assurer un financement de la part de l'État. D'une part tout le travail de sensibilisation à la veille réalisé au cours des premières années d'existence du CVC (et du programme) est non rentable. La veille générique est peu ou pas rentable[34]. Une des propositions est que la veille générique soit subventionnée, et la veille spécifique, autofinancée. Le niveau de financement souhaité varie de 10 à 50 %.

D'autres proposent que le financement des CVC se fasse via des subventions aux entreprises. Selon ce scénario, quand la veille serait bien implantée, le gouvernement se retirerait et les entreprises continueraient à investir dans la veille à même leur fonds.

Par contre, un répondant[35] soutient que les CVC, comme tout autre organisme faisant de la veille générique, auront toujours besoin d'une subvention. Ce répondant dresse un parallèle avec les commissariats industriels qui, dit-il, dans la projection initiale, devaient parvenir à l'autofinancement. L'expérience a montré que ceci était impossible et 25 ans plus tard, les commissariats industriels sont toujours subventionnés. Ce répondant croit fermement qu'il y a un besoin pour des produits et services de veille accessibles aux PME et que le gouvernement doit mettre en place des mesures nécessaires pour que les CVC aient une chance raisonnable de succès. Pour lui, un délai de financement raisonnable serait de 10 ans, les trois premières années étant à 100 %, avec en sus un budget de promotion. Enfin, alors qu'un répondant soutient que les produits et services des CVC devraient être gratuits, d'autres s'opposent à cette idée, en soulignant que les clients doivent apprendre que l'information a un coût. Selon eux, la valeur des produits et services gratuits peut être minimisée justement à cause de la gratuité : « si ce n'est pas cher, c'est que ça ne vaut pas cher ».

Mandat. Les CVC devraient être autorisés à avoir un double mandat : la veille générique et la veille spécifique. Ceci soulève une question qui devra être considérée: comme la demande est liée à la veille spécifique, qui constitue la partie rentable des activités d'un CVC, quelle proportion de ses ressources devrait-il accorder à la veille générique, surtout dans un contexte où il est financé par l'État ? Par ailleurs, certains répondants remettent en question le concept même de CVC, en demandant s'il y a vraiment un besoin pour de tels organismes.

Modifier les mécanismes d'évaluation des CVC, en les évaluant non pas en fonction de leur capacité à s'autofinancer, mais par d'autres indicateurs tels que la qualité de leurs services et produits, les retombées économiques générées, le développement d'un secteur.

Qualité des partenaires. La qualité des partenaires, c'est-à-dire qu'ils soient crédibles et connus, est essentielle.

Développement de la demande. Il faut que les entreprises veuillent investir dans l'information et soient capables de partager l'information. De façon plus pragmatique, il faut concentrer les efforts sur les entreprises et les secteurs qui ont le plus de potentiel de développement, qui permettront de bâtir un succès et d'obtenir un témoignage de

succès et d'impact, afin d'amener les entreprises à être clientes des CVC. Également, développer des actions concertées et massives de sensibilisation, de promotion et de formation, avec la même intensité que le gouvernement l'a fait dans les années 1980 pour ISO 9000 et le concept de qualité, qui sont maintenant bien connus et implantés.

Prise en charge de la pratique de veille par l'entreprise. Chaque entreprise devra implanter et faire elle-même de la veille pour ses propres besoins en utilisant son capital d'intelligence et de connaissance. La veille est basée sur l'information interne et externe, pour créer une mémoire collective. Les CVC, avec des produits à maturité, pourront aider les entreprises dans cette démarche de constitution de mémoire collective et d'utilisation du capital d'intelligence.

Compréhension des besoins de la clientèle. Il est essentiel de bien connaître les besoins de la clientèle et de développer des produits et services répondant à ces besoins.

Orientation des produits et services davantage sur les études multisectorielles et la prospective. Les CVC pourraient conduire des études multisectorielles, telles que les grandes tendances de gestion, etc. Ils devraient davantage livrer des études de prospective technologique, sociale, etc., plutôt que de se limiter à de l'information courante.

Cohésion du secteur industriel. Certains secteurs sont très vastes, d'autres sont des mariages forcés où il n'y a pas de concertation entre les acteurs de la table. Ceci oblige le CVC à devenir un «catalyseur de synergie » au sein du secteur. C'est un rôle additionnel et non rentable financièrement. Avoir des secteurs industriels synergiques aiderait grandement les CVC à réaliser leur mandat.

Économie d'échelle. Développer certains outils et processus communs au réseau de CVC (ex.: système d'information, négociation de contrats pour abonnement, etc.), permettant d'offrir des produits et services à moindre coût.

Réseau des CVC. Il y a un besoin de partager les expertises et les tâches entre les CVC, de développer des outils communs, etc. Il y a un besoin d'un réseau des CVC, qui aurait un objectif de partage d'expertises, d'outils, de formation, etc.

Réseau des conseillers sectoriels et régionaux du MICST. Il est souhaité que le rôle des conseillers industriels présentement associés aux CVC passe de celui de « contrôleurs du programme » à celui de «veilleurs ». Les conseillers sectoriels et régionaux devraient devenir des nœuds du réseau en liant tous les partenaires. Ils devraient alimenter

les CVC, agir comme veilleurs et diffuser l'information qu'ils détiennent aux CVC concernés. Il est aussi recommandé d'impliquer les conseillers du MICST partout en région, qui constituent les premiers intervenants du ministère avec les entrepreneurs, de bien les sensibiliser, les former et les outiller pour la veille, de façon à ce qu'ils puissent agir efficacement comme «relais ».

Qualité des ressources humaines. Avoir du personnel formé à la veille. Un répondant souligne la nécessité d'avoir un professionnel de l'information ayant une maîtrise en sciences de l'information dans son équipe parce qu'il est formé aux méthodes, outils et pratiques de veille. Un autre répondant indique n'avoir choisi que des spécialistes du contenu pour son CVC, mais que le personnel n'ayant pas eu de formation sur la veille, sur les méthodes, les outils et les pratiques, il a dû développer « sur le tas » les produits et les services.

Le gouvernement comme client des CVC. Le gouvernement devrait être lui-même un client des CVC et utiliser leurs services et produits d'information.

2.16. Rôles dans l'évolution de la veille

Quel devrait être le rôle (a) des différents intervenants autres que le gouvernement et (b) du gouvernement pour favoriser la pratique de veille dans la société ? À cette question, les répondants ont dégagé les réponses suivantes :

a) Rôles des différents intervenants autres que le gouvernement pour favoriser la pratique de veille

Statut	Rôles
Consultants (individuels ou entreprises)	• Former les consommateurs d'information. • Accroître la sensibilisation à la veille. • Augmenter le nombre d'intervenants en veille dans les organisations.
Veilleurs en entreprise	• Permettre aux entreprises de se structurer en veille.
CRIQ et CVC	• Former les entreprises, les groupes et les réseaux d'entreprises à la veille pour les rendre autonomes (pas de consensus sur ce rôle). • Contribuer à la circulation d'information dans les entreprises qui ont un déficit de circulation d'information.

Statut	Rôles
	• Contribuer au développement des entreprises et du secteur industriel (ex.: augmentation du nombre d'entreprises exportatrices).
Dirigeants de PME	• Implanter la veille.
Conseillers sectoriels du MICST	• Agir comme veilleurs dans un secteur industriel donné. Assurer l'adéquation du CVC aux besoins du secteur.
Associations (en général)	• S'assurer de la qualité des bases de données développées et des veilleurs.
SCIP Québec	• Devenir l'association de la veille au Québec.
Chercheurs	• Participer au processus de veille (recherche,analyse et diffusion d'information).

b) Rôles souhaités du gouvernement

Les répondants reconnaissent le besoin de faire augmenter le taux de pénétration de la veille dans les entreprises. Il se dégage un fort consensus[36] voulant que le gouvernement, et en particulier le MICST, ait un rôle à jouer comme catalyseur, levier pour favoriser la pratique de veille. On note cependant qu'il est difficile de «faire bouger la machine gouvernementale et les entreprises » et que cela représente une tâche ardue, voire ingrate, pour le MICST.

Le rôle perçu du gouvernement est d'agir comme coordonnateur pour mettre en place un ensemble de moyens et d'outils pour assurer la crédibilité du concept et de la pratique, qui est selon certains répondants malmenée, en revenant à l'idée initiale : la veille pour la compétitivité des entreprises, et vendre le concept de cette façon.

Par rapport à la société en général, l'intervention gouvernementale souhaitée touche essentiellement l'adoption d'une politique de veille, la promotion du concept, la sensibilisation des dirigeants d'entreprises à la veille et le financement de son implantation :

- Adopter une politique de veille qui définit ce qu'est la veille, en dresse les balises d'application et de pratique. Cette politique donnerait une crédibilité au concept et à sa pratique. ISO 9000 est cité en exemple.

- Promouvoir le concept et sensibiliser les dirigeants d'entreprise (en particulier de PME), les associations et les ordres professionnels à la pratique de veille :
  - par des campagnes de promotion du MICST et/ou en collaboration avec les CVC ;
  - par l'élaboration d'exemples de pratiques adéquates *(best practices)* et de succès d'entreprises dus à la veille et de conséquences négatives dues à une absence de veille ;
  - par l'utilisation du réseau des conseillers sectoriels du MICST;
  - par l'utilisation des réseaux d'associations industrielles et professionnelles ;
  - en favorisant le développement d'une culture d'information et la volonté de payer pour une information de qualité ;
  - en développant la crédibilité du concept, des stratégies, des veilleurs, des CVC et des pratiques ;
  - en formant à la veille tous les étudiants, en particulier au niveau universitaire (que le ministère de l'Éducation modifie les programmes en conséquence).
- Offrir aux entreprises des incitatifs fiscaux et des subventions pour favoriser la veille. Certains moyens sont évoqués, tels que :
  - lier les incitatifs ou subventions à l'obligation des entreprises à consacrer 1 % de leur revenu à la formation de la main-d'œuvre; lier les incitatifs ou subventions aux dépenses admissibles en R&D. Il n'y a pas de consensus quant à cette option de dépenses en R&D;
  - lier les incitatifs ou subventions à des critères de qualité de veille ou à l'utilisation des CVC pour implanter leur veille. Il n'y a pas de consensus sur ce point, des répondants objectant que le très faible taux de pénétration des CVC auprès des entreprises les empêche de jouer un rôle de régulateur et d'autres dénonçant l'idée d'avoir «une police de l'information » ;
  - offrir un programme favorisant l'embauche de veilleurs dans les PME, via un mécanisme comme Impact-PME ;
  - rendre le support financier du gouvernement aux entreprises conditionnel à leur pratique de veille ;
  - acheter des bases de données pour les bibliothèques universitaires qui les rendraient ensuite accessibles aux entreprises ou CVC ;

- offrir des incitatifs fiscaux ou subventions aux entreprises pour favoriser leur branchement électronique et pour assurer la formation du personnel à l'utilisation des équipements et sources accessibles sur Internet.

- Étudier les pratiques d'autres pays et gouvernements en matière d'aide à l'implantation de la veille.

Plusieurs répondants soutiennent que, même sans coercition, les CVC deviendraient des pôles d'expertise, le «réseau des réseaux » pour aider les entreprises à implanter un tel processus.

Enfin, une opinion nettement minoritaire et fortement controversée[37] (la plupart des répondants y étant tout à fait opposés) exprimée est que le gouvernement devrait jouer un rôle de régulateur et de contrôleur des pratiques (1) en développant des normes et critères de qualité de la veille ; (2) en liant les conditions de pratique de veille pour bénéficier d'avantages fiscaux et/ou d'autres formes d'aide gouvernementale (voir le point précédent) ; et (3) en encourageant la profession de veilleur et la formation; en créant un ordre professionnel des veilleurs pour assurer la qualité des services et reconnaître la profession (probablement le point le plus controversé ; voir la vignette 6).

Vignette 6

Profession : veilleur ?

La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions, avec à la base la gestion de l'information, l'analyse et l'action. Dans cette perspective, il semble inadéquat de parler de « profession de veilleur»[38].

L'analyse des titres professionnels des membres québécois de la Society for Competitive Intelligence Professionals[39] montre bien la diversité des provenances et expertises professionnelles des intervenants dans la veille (tableau 21). Ceci supporte également l'affirmation de cette chercheure que la veille n'est pas une profession, mais un processus, une « praxis » faisant appel à différents types de compétences et interventions.

Tableau 21
Analyse des titres professionnels des membres québécois de la Society for Competitive Intelligence Professionals (1997)

Titres	N	%
Autres	15	23
Consultant/conseiller	9	14
Marketing	9	14
Mention d'intelligence, de surveillance, de compétition, de questions stratégiques ou de sécurité corporative*	8	12
Analyste	7	11
Spécialiste de l'information/documentaliste/ recherchiste	7	11
Haute direction (président, vice-président, directeur général)	6	9
Pas de titre mentionné	4	6
Chief Information Officer	*1*	2
Total	66	100

* La mention de l'une ou l'autre de ces expressions a prédominance sur l'appartenance à toute autre catégorie.

3. SYNTHÈSE

Le FPS4 a permis la mise sur pied de 14 CVC couvrant différents secteurs industriels. Au moment où ce programme était mis sur pied au Québec et que le premier CVC (Accès-Domotique) ouvrait ses portes, le groupe de travail sur l'intelligence économique en France présidé par Henri Martre déposait son rapport. Ceci illustre bien l'avantgardisme du MICST avec ce programme. Bien que ce ne soit pas nouveau, la pratique de veille constitue malgré tout une pratique innovante dans la gestion courante des entreprises. Il s'agit donc d'une innovation de gestion pour la plupart des organisations. Malheureusement, le FPS4 a été développé comme si la veille était une pratique connue, courante, banale. Il a été conçu sans que soient vérifiées ses prémisses,

qui se sont souvent révélées fausses. Il faut louer le travail accompli par les responsables du FPS4, ainsi que par les partenaires qui ont investi, et il faut le noter, certains plus que d'autres, en termes d'innovation, d'originalité et de dynamisme, dans les CVC.

Il y a un fort consensus quant à la poursuite de «l'esprit » du programme, soit assurer la disponibilité d'une «veille générique» aux entreprises. Les forces et faiblesses perçues du programme, ainsi que les facteurs pouvant favoriser l'implantation des CVC indiquent que si l'esprit du programme est valide, les moyens et exigences demandent des ajustements. Il ressort que le programme comportait un ensemble de fausses prémisses ou de vices de procédure qui n'ont été confirmés qu'à l'implantation complète du programme. Quatorze CVC ont été développés, sans que soit vérifiée l'adéquation même du programme en dehors de «l'étude de marché ». Un pré-test ou projet pilote, de même que la consultation d'experts en gestion d'information, auraient permis de détecter ces problèmes majeurs et de les corriger de façon à assurer une plus grande chance de succès aux CVC. Il était assez prévisible qu'un CVC pourrait difficilement s'autofinancer en trois ans en visant les PME comme clientèle, comme l'indiquent les études sur le sujet et l'expérience de nombreux courtiers en information non seulement au Québec, mais ailleurs dans le monde. Ces résultats indiquent que les facteurs de succès escomptés, soit la génération de revenus, que les centres de veille produisent des informations nouvelles à valeur ajoutée, qu'il se développe une qualité de partenariat et que les produits soient en adéquation avec les besoins de l'industrie, tout cela dans une période de trois ans, étaient trop optimistes.

Il y a un fort consensus pour assurer la pérennité du programme, du moins en ce qui a trait à la disponibilité d'une «veille générique» aux entreprises. Une divergence émerge lorsqu'il s'agit de déterminer le ou les mandataires d'une telle activité : les centres de veille, d'autres organismes, ou les ministères eux-mêmes, avec leurs agents sectoriels et régionaux?

Certains répondants soutiennent que les agents sectoriels sont les mieux positionnés pour faire de la veille générique et devraient devenir le nœud du réseau en liant tous les partenaires. Dans ce contexte, ces répondants posent la question suivante : « les CVC sont-ils des structures adéquates pour faire de la veille générique ? Ceci ne devrait-il pas être intégré dans le mandat du MICST et des conseillers sectoriels ? » Par contre, les résultats montrent que les conseillers sectoriels n'ont pas joué un rôle lié à la veille auprès des CVC auxquels ils étaient rattachés, ce qui a d'ailleurs été déploré. Est-il réaliste de penser qu'un conseiller sectoriel puisse devenir le moteur principal de la veille

générique dans son secteur? Cette chercheure pense que non. Il devra développer une nouvelle infrastructure, engager des consultants, etc. Il faudra recréer ce qui a déjà été fait. Cependant il est clair qu'il faut inclure dans la description de tâches des conseillers sectoriels et régionaux la participation active à un réseau de veille sectorielle et créer un véritable réseau de veille industrielle. Cette recommandation sera intégrée dans le chapitre « Conclusion et recommandations ».

Par contre, quel serait l'impact de ne pas donner suite au programme avec les CVC ? Cette question, posée à un groupe de répondants, a amené la réflexion suivante : «Une autre lubie gouvernementale de 8 millions de dollars canadiens » : voilà l'image qui restera si le MICST ne donne pas suite au programme, selon les répondants à qui la question a été posée. Selon eux, le MICST supportera la perception de ceux qui voient la veille comme une lubie gouvernementale qui n'a aucun lien avec la réalité des entreprises et des PME. Ceci confirmera que ceux qui n'ont pas cru à la veille, qui ne se sont pas impliqués dans le développement des CVC et qui ne sont pas devenus clients, avaient raison. Pour ces répondants, ne pas donner suite au programme donnera le coup de grâce à toute initiative de veille, qu'elle soit privée ou publique, pour les prochaines années et constituera un recul majeur.

Il faut s'interroger sur le « recul majeur » réel que subira la pratique de veille si les CVC ne survivent pas comme entité. En effet, pour l'instant, leur taux de pénétration est plutôt faible. De plus, les partenaires impliqués devraient normalement avoir appris certaines choses sur la veille et développé des outils, produits et services qu'ils voudront sans doute intégrer à leur pratique courante et aux services qu'ils offrent à leurs clients. Ils ne seraient plus tenus de faire de la veille générique uniquement. En trois ans, il faut espérer qu'il y a eu un transfert de connaissances et de compétences au sein même des institutions partenaires des CVC.

D'autre part, une question se pose: quelle est la qualité des services et des produits des CVC ? Quel est leur degré de valeur ajoutée réelle ? Quelles sont les compétences du personnel œuvrant dans les CVC ? Cette étude n'a pas évalué les produits et services des CVC : ce n'était pas son objectif. Mais dans la mesure où il y aurait une suite au programme, il faudrait évaluer chaque CVC individuellement sur plusieurs points tels que qualité de produits, services, compétences, expertises, valeurs ajoutées et satisfaction des clientèles par exemple, avant de renouveler le support financier. Au cours des entrevues il est apparu clairement que la compréhension de ce qu'était la veille était fort variable, certains découvrant le monde de l'information électronique,

avec entre autres les mécanismes de diffusion sélective d'information (souvent appelés «alerte » maintenant, utilisant des technologies du pousser) et limitant la veille à cette pratique, ou encore au repérage et à l'organisation par sujet de sites Web. Ceci n'est pas mauvais en soi, mais ne constitue pas de la veille. Ce sont des services d'information qui serviront de base à une pratique de veille[40].

Par ailleurs, les PME québécoises ont accès à d'autres services ou produits de veille, offerts par des organismes publics ou privés (ex.: CRIQ, CRIM, CEFRIO, Samson, Bélair, Deloitte et Touche, etc.), ainsi que par des consultants, sans parler des bibliothèques publiques, collégiales et universitaires (voir la figure 1). Elles ont aussi accès à d'autres programmes d'aide gouvernementale, tels que le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), qui offre une subvention pour encourager les PME à implanter une pratique de veille (voir l'annexe 4). L'Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST) du CNRC offre le plus important accès à l'IST imprimée et électronique au Canada (voir l'annexe 4). Récemment, l'ICIST a ajouté des programmes et activités qui visent directement les entreprises. L'ICIST constitue également une autre ressource pouvant offrir de l'information aux PME, sans parler des nombreux autres produits et services mis en place par le gouvernement fédéral, tels qu'Info-Entrepreneur et le site Web Strategis qui se veut la référence pour les entreprises canadiennes. Il faut arriver à mettre en réseau l'ensemble des ressources gouvernementales pour assurer la complémentarité plutôt que la duplication et la concurrence des mécanismes mis en place pour supporter la pratique de veille dans les PME. Le chapitre «Conclusion et recommandations » traite cette question.

NOTES

1. Québec. Ministère des Finances (1998). *Québec: objectif emploi. Vers une économie de l'avant-garde. Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois,* p. 120.

2. Cette étude couvre l'année 1998. Des propositions étaient à l'étude au moment de la rédaction pour supporter la veille aux PME. Elles se sont éventuellement traduites dans le budget 1999-2000 par un nouveau crédit d'impôt remboursable de 40 % aux PME qui utilisent les services offerts par les centres de veille concurrentielle, qualifiés d' « organismes de veille concurrentielle accrédités » (Québec. Ministère des Finances (1999). *Québec: objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Une stratégie fiscale intégrée pour l'économie du savoir. Une stratégie de développement*

économique créatrice d'emplois, p. 70; Québec. Ministère des Finances. *Budget 1999-2000/Points saillants* [http://www.finances.gouv.qc.ca/francais/budget/1999-2000/points_s.htm]).

3. Conseil de la science et de la technologie du Québec (1998). *Pour une politique québécoise de l'innovation: Intensifier l'innovation : les orientations prioritaires : Avis du Conseil de la science et de la technologie* [http ://www.cst.gouv.gc.ca/rlnnovPrio.html].

4. Pour plus d'information sur les cartes routières technologiques [http://strategis.ic.gc.ca/sc_indps/trm/frndoc/homepage.html].

5. Mintzberg, H. (1987). « Crafting strategy », *Harvard Business Review,* p. 66-75.

6. Pour reprendre le titre des annonces budgétaires : Québec. Ministère des Finances (1999). *Québec : objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Une stratégie fiscale intégrée pour l'économie du savoir. Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois.*

7. Il faut noter que le cas du Québec diffère des autres cas. En effet, de nombreux répondants ont été interviewés en regard du Programme de Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4.

8. Maintenant appelées tables de concertation.

9. Les centres de veille concurrentielle. Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4. [http ://www.micst.gouv.qc.ca/science-techno/veille/veillel.html].

10. Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1997). *Fonds de partenariat sectoriel : Volet 4 : Veilles concurrentielles,* Québec: Gouvernement du Québec.

11. À la même époque (1994), le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) créait au Québec un projet pilote de veille technologique et industrielle pour les PME (voir l'annexe 4).

12. Accès-Domotique a fermé ses portes à la fin 1997 après trois ans d'existence. Cette date correspond à la fin de la période de financement supportée par le Fonds. Ce CVC n'a pu s'autofinancer.

13. Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1997). *Fonds de partenariat sectoriel: Volet 4 : Veilles concurrentielles,* Québec : Gouvernement du Québec.

14. *Ibid.*

15. *Ibid.*

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*

18. Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction de la diffusion de la science et de la technologie (1997). *Les centres de veille concurrentielle.* Québec : Gouvernement du Québec.

19. *Ibid.*

20. Il est très difficile de mesurer les besoins d'information. Ainsi, un produit ou service d'information ne se comporte pas dans le marché comme

d'autres types de produits ou services. Il semble que la méthodologie utilisée pour réaliser les études de marché comportait un biais entraînant des résultats que l'on sait maintenant trop optimistes.

21. Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1997). *Fonds de partenariat sectoriel : Volet 4 : Veilles concurrentielles.* Québec : Gouvernement du Québec.

22. Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction de la diffusion de la science et de la technologie (1997). *Les centres de veille concurrentielle,* Québec: Gouvernement du Québec.

23. Le MICST définit la PME comme étant une entreprise ayant moins de 100 employés. En 1995, les PME représentaient 98 % de toutes les entreprises au Québec (dont 77 % ont moins de 5 employés). Les grandes entreprises (100 employés et plus) constituent donc 2 % de toutes les entreprises, dont 0,5 % ont 500 employés et plus (Québec. Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Les PME au Québec - État de la situation (édition 1998)* [http ://www.mic.gouv.gc.ca/dgae/PME-98/index.html]).

24. Il existe cependant des formations initiale et continue en veille et en gestion stratégique d'information. Au niveau de la formation initiale, l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal offre une maîtrise en sciences de l'information, option Gestion stratégique d'information, qui inclut entre autres un cours de 3 crédits « Veille stratégique ». Elle offre aussi des cours en formation continue sur le sujet. D'autres organismes et associations offrent aussi des cours de formation continue sur des aspects liés à la gestion de l'information (repérage d'information sur Internet, etc.).

25. Par ailleurs, une offre de formation à la veille a été tentée en région, suite à une soirée sur la veille organisée par la Maison régionale de l'industrie de Sherbrooke le 31 mars 1998. Quelque 35 personnes y ont assisté. Suite à cette soirée, une formation d'une demi-journée, au coût de 50 $, a été annoncée pour le 11 juin 1998. Elle a été annulée, faute d'un nombre suffisant de participants. Il est impossible de généraliser à partir de ce cas unique, puisque dans certains milieux, les PME ont répondu « présent » à l'appel de CVC ou de partenaires ayant organisé un déjeuner ou autre événement sur le sujet. Mais il illustre la difficulté d'intéresser les PME à ce sujet.

26. Seul un document de travail avait été déposé par la Direction de l'évaluation de programme du MICST à la Direction responsable du FPS4 le 26 janvier 1999: Jobin, Denis (26 janvier 1999). *Document de travail. Rapport d'évaluation du Fonds de partenariat sectoriel. Volet 4 : les centres de veille.* Québec : MICST. Direction de l'évaluation de programme.

27. Les résultats des données colligées dans cette étude suggèrent que le FPS4 a eu un impact mineur sur la compétitivité des entreprises québécoises, ce qui semble être supporté dans le document de travail déposé au MICST par la Direction de l'évaluation de programme. Mais ceci n'est guère surprenant. En effet, les CVC ont eu trois ans pour mettre sur pied leurs produits et services, développer une clientèle et avoir un impact. Selon Villain (1990), il faut entre trois et cinq ans pour qu'un centre de veille dans une entreprise soit bien rodé. De plus, les impacts d'une pratique de veille

devraient être davantage à long terme, surtout quand il s'agit de veilles dites « génériques » et de «prospective » qui ne sont pas opérationnelles et à action immédiate.

28. Il est très difficile d'obtenir une mesure valide du taux de pénétration de la pratique et de la fonction de veille dans les entreprises. D'une étude à l'autre, les écarts sont importants. Ainsi l'American Productivity & Quality Center avance un taux de pénétration de 10 %. Il faut noter que seule la donnée est fournie, sans que ne soit explicitée la méthodologie utilisée pour y arriver (American Productivity & Quality Center (1997). *Competitive and Business Intelligence : Leveraging Information for Action,* Houston : APQC. [Consortium benchmarking study. Best-practice report], p. 6). Par ailleurs, The Futures Group, dans une enquête téléphonique auprès de 101 très grandes entreprises, dont 66 % avaient des revenus de plus de un milliard de dollars américains, et 28 %, plus de 10 milliards de dollars américains, trouvait que 60 % des répondantes avaient un système organisé de *business intelligence.* Cependant l'étude ne définit pas ce qu'elle entend par *« organized business intelligence system»* (The Futures Group (1997). *Ostriches & Eagles 1997* [http ://www.tfg.com/pubs/docs/O EIII-97.html]).

29. American Productivity & Quality Center (1997). *Competitive and Business Intelligence : Leveraging Information for Action.* Houston : APQC (Consortium benchmarking study. Best-practice report), p. 6.

30. Le groupe de discussion composé de membres du groupe de prospective du MICST n'a pas eu à répondre à cette question, ni à celle portant sur les faiblesses.

31. Il y a, en effet, une grande différence entre les besoins et la demande d'information *(information needs and wants).*

32. Dans son document de travail, Jobin (1999) constate que le coût constitue une barrière à l'utilisation des produits et services des CVC.

33. Seuls les responsables du programme FPS4 et le groupe de discussion regroupant des représentants des CVC ont été invités à se prononcer sur les facteurs facilitant l'implantation d'un centre de veille concurrentielle. Les membres du groupe de prospective ont répondu à la question plus générale des facteurs facilitant la pratique de veille.

34. C'est aussi l'expérience des ARIST en France et l'opinion d'IMAC en Allemagne (voir les cas de l'Allemagne et de la France aux chapitres 3 et 5).

35. Ce répondant n'était pas impliqué dans le FPS4, ni comme gestionnaire, ni comme partenaire d'un CVC.

36. Un seul intervenant (sur 21) s'oppose à cette vision et soutient que le gouvernement n'a aucun rôle à jouer dans la promotion de la pratique de la veille, ni de la profession de veilleur.

37. Au cours des entrevues de groupe, seul ce point a suscité une très forte controverse, la plupart des répondants étant résolument contre cette proposition.

38. Une étude utilisant le modèle de la sociologie des professions, adapté par Louise Gagnon-Arguin, serait essentielle à cet égard (Gagnon-Arguin, Louise (1992). *L'archivistique: son histoire, ses acteurs depuis 1960,* SainteFoy: Presses de l'Université du Québec).

39. Liste compilée à partir du répertoire de 1997 (répertoire disponible à ce moment) : Society for Competitive Intelligence Professionals. 1997 *Membership Directory.*

40. La veille comporte trois grands pôles : la gestion d'information, l'analyse et l'action. Pour une discussion de ce processus, voir Pierrette Bergeron (septembre-décembre 1995). « Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations », *Argus, 24* (3), p. 17-22.

Chapitre
8

Le Royaume-Uni[1]

Le Royaume-Uni (RU), cinquième puissance économique mondiale[2], est constitué de la Grande-Bretagne, composée de l'Angleterre, de l'Écosse et du Pays de Galles, et de l'Irlande du Nord. Ce territoire devrait dans les faits être nommé «Royaume-Uni de la Grande-Bretagne et de l'Irlande du Nord ». Il dispose d'un gouvernement central, avec des instances gouvernementales régionales en Écosse, au Pays de Galles et en Irlande du Nord. L'Angleterre ne possède pas de ministère ou de gouvernement dédié à la seule administration de son territoire[3].

Le Royaume-Uni ne possède pas de politique de veille. Selon un répondant du DTI, le gouvernement ne traite pas de la veille *(business intelligence)* en tant que telle. Cependant, plusieurs initiatives gouvernementales mettent en place des mécanismes pouvant favoriser une pratique de veille. Le gouvernement a aussi adopté dans son Livre blanc sur la compétitivité un volet sur la gestion des connaissances *(knowledge management)*. Le Department of Trade and Industry (DTI)[4] est le principal responsable des mesures développées pour supporter la compétitivité de l'industrie britannique. Il a instauré en 1994 un programme de prospective, le Foresight. Il a aussi développé, seul ou en collaboration, plusieurs initiatives d'aide à l'entreprise ayant un volet informationnel, dont Business Links.

Ce cas analyse les mesures informationnelles jugées les plus pertinentes du Livre blanc sur la compétitivité intitulé *Our competitive future : building the knowledge driven economy*[6], adopté en décembre 1998. Il présente ensuite le programme de prospective Foresight, ainsi

que deux initiatives d'aide à l'entreprise, mais ayant une forte composante informationnelle, soit Business Links et Export Intelligence. Il expose une synthèse des forces et des faiblesses perçues par les répondants de ces mécanismes et de l'approche du Royaume-Uni. Il conclut par la mise en évidence des éléments forts qui se dégagent de l'approche britannique.

1. LE LIVRE BLANC SUR LA COMPÉTITIVITÉ : *BUILDING THE KNOWLEDGE DRIVEN ECONOMY*

Le Livre blanc sur la compétitivité décrit le cadre du développement de la politique industrielle gouvernementale de la prochaine décennie, qui s'inscrit dans l'économie du savoir (ou *knowledge driven economy)* «*The UK's distinctive capabilities are not raw materials, land and cheap labour. They must be our knowledge, skills, and creativity*[7].»

Les engagements majeurs du gouvernement dans le cadre de son Livre blanc pour renforcer sa capacité de compétitivité se divisent en cinq catégories : (1) les moyens, (2) la collaboration pour mieux concurrencer, (3) la compétition, (4) l'innovation et l'entrepreneuriat au sein du gouvernement et (5) les mesures pour combler le déficit de productivité. Plusieurs mesures comprennent des activités de transfert de la connaissance, telles que des mesures pour favoriser l'interaction entre les universités et les entreprises, l'exploitation commerciale de résultats de recherche, l'investissement dans l'éducation, etc. On peut identifier quelques mesures ayant trait plus spécifiquement à la veille et/ou à l'information principalement sous trois catégories :

1. *Les moyens :*
   - réaliser une nouvelle série d'études de prospective dans le cadre du programme Foresight (décrit plus loin dans la section « Programme Foresight ») ;
   - financer (10 millions de livres sterling) une nouvelle série de Foresight LINK Awards.
2. *La collaboration pour mieux concurrencer :*
   - assurer que 50 000 entreprises ne l'ayant jamais fait réalisent un exercice de benchmarking ou autre activité de «meilleure pratique»;

- mettre en place de nouveaux «Business Link Centres of Expertise» pour donner accès localement à de nouveaux services spécialisés (voir description des Business Links ci-après) ;
- soutenir une étude pilote d'identification des besoins en gestion de la connaissance dans les PME.

3. *L'innovation et l'entrepreneuriat au sein du gouvernement* non seulement pour rendre le gouvernement apprenant et innovant, mais aussi pour créer des mécanismes de partage d'idées et de pratiques efficaces *(best practices) :*
   - créer une unité sur la gestion de la connaissance au DTI (DTI Knowledge Management Unit) ;
   - poursuivre le travail de la Future Unit qui se fait le champion de l'économie du savoir;
   - fournir une meilleure information aux PME en s'appuyant sur le site Web d'Enterprise Zone (voir la vignette 7).

Par ailleurs, l'analyse accompagnant le Livre blanc reconnaît la nécessité pour les entreprises de faire de la veille : *«Overall, the increased pace of change and speed of imitations means firms must monitor their external environment much more systematically in order to be aware of the opportunities and challenges offered by technological and scientific change*[8]. » L'analyse souligne que la diffusion de ce qui est appelé la «connaissance codifiée »[9] augmente les probabilités de la concurrence par imitation et qu'il faut donc maximiser l'exploitation de cette connaissance.

Une analyse critique de cette politique ne cadre pas dans les objectifs de ce rapport, qui se limite à exposer les éléments les plus près de la veille. Cependant il y aurait lieu de faire cette analyse dans un travail ultérieur afin d'en dégager les forces, mais aussi les faiblesses (par exemple, il ne semble pas y avoir de mesures explicites pour maximiser l'exploitation de la «connaissance codifiée »). Cependant il ne fait aucun doute que cette approche basée sur la gestion de la connaissance est porteuse.

Il ressort par ailleurs de ce Livre blanc que les mesures déjà en place telles que Foresight, Business Links, Export Intelligence, Enterprise Zone seront maintenues et parfois renforcées dans leur mission. La section suivante présente ces mesures.

2. DESCRIPTION DES INITIATIVES RETENUES[10]

L'acteur clé gouvernemental au Royaume-Uni dans la mise en place d'initiatives de prospective et d'information pour les entreprises est le Department of Trade and Industry (DTI). Les principaux secteurs de responsabilité du DTI sont les lois et réglementations commerciales, les petites entreprises, la propriété intellectuelle, le développement industriel régional, les relations industrielles, l'investissement étranger, les politiques ayant trait à la compétition ainsi que la promotion de l'exportation, de la technologie et de l'innovation[11]. Le DTI relève du President of the Board of Trade. L'Office of Science and Technology (OST) relève aussi du President of the Board of Trade, dans sa capacité de Cabinet Minister en science et technologie responsable de la politique scientifique gouvernementale et du support à la science et à la technologie[12].

Deux des trois initiatives majeures étudiées, Business Link et Foresight, ont été mises en place au cours du mandat de David Heseltine, ministre responsable du DTI de 1992 à 1995. Au cours des entrevues, il est clairement ressorti que ce ministre a eu une influence majeure pour permettre à ces initiatives non seulement de voir le jour, mais aussi d'avoir l'appui politique nécessaire pour prendre leur envol.

Trois initiatives liées au DTI ont fait l'objet d'une étude plus détaillée (entrevues et analyse de documents) : le Programme Foresight de la Direction du même nom, qui s'inscrit dans une pratique de veille, et les programmes Business Link et Export Intelligence, qui sont des services d'aide à l'entreprise ayant toutefois une forte composante informationnelle. Dans les trois cas, il s'agit d'initiatives ayant comme but ultime d'améliorer la compétitivité et le mieux-être de la population du Royaume-Uni. La prochaine section décrit chaque initiative, suivie d'une synthèse des missions de ces organisations et de leurs rôles en regard de la veille. Elle présente ensuite une synthèse des types de réseaux développés, des mécanismes d'implantation utilisés, des types de produits et services, des clientèles, des coûts, des sources de financement, de la tarification, des mécanismes de promotion, des mécanismes de formation et des mécanismes d'évaluation. Elle examine les forces, faiblesses, obstacles et facilitateurs, les facteurs critiques de succès perçus par les répondants, ainsi que leur perception de la culture de la veille au Royaume-Uni et de l'évolution du développement de la veille.

2.1. Le Programme Foresight

2.1.1. La Direction Foresight

La Direction Foresight relève de l'Office of Science and Technology (OST), qui est rattaché administrativement au DTI. Elle a été créée dans la foulée du Livre blanc sur la compétitivité de 1993 *Realising our potential* pour implanter des études de prospective appelée «Foresight ». Elle compte 34 employés. La Direction Foresight est responsable des programmes Foresight (qui constituent son programme majeur) et LINK (voir la rubrique « Impact »). La première série d'études de prospective a été lancée en 1994, avec les premiers rapports produits en 1995. Une nouvelle série, appelée «Foresight 2000 », démarre en 1999.

2.1.2. Mission et rôles

Le gouvernement estime que Foresight est au coeur de sa stratégie pour promouvoir l'innovation et la compétitivité[13]. La mission de Foresight est d'anticiper l'avenir, d'identifier les besoins émergents, les menaces et les opportunités, ainsi que les défis pour le RU afin que soient prises maintenant les décisions et actions adéquates pour améliorer la qualité de vie et la richesse de la société britannique. Le plus récent Livre blanc confirme l'importance des études Foresight dans le développement de l'économie britannique[14].

La Direction a donc un rôle de prospective. Elle assure des rôles de coordination et d'animation, d'intermédiation et de promotion. Elle coordonne les panels et en assure le secrétariat. Elle agit elle-même comme panel hautement stratégique et assure le lien avec le gouvernement. Enfin, elle publicise les résultats du programme et le programme lui-même.

2.1.3. Mécanisme d'implantation

Le premier exercice Foresight était constitué des seize panels représentant autant de secteurs industriels. Chaque panel est composé de 24 à 30 représentants[15] d'entreprises, du domaine scientifique (universités, centres de recherche, etc.), du gouvernement et d'associations commerciales et professionnelles. Les panels sont indépendants les uns des autres.

Pour Foresight 2000, les panels seront invités à se pencher sur des thèmes plus larges plutôt que de se limiter à un secteur industriel précis. Des thèmes touchant des aspects socioéconomiques, tels que le vieillissement de la population, les villes du futur, la cohésion sociale, l'éducation et la formation, le développement durable et le contrôle du crime, seront aussi étudiés. La composition des panels sera également revue pour assurer une représentation des PME et des jeunes. La méthodologie utilisée dans le premier exercice était la méthode Delphi, inspirée des pratiques japonaises et allemandes[16]. Une nouvelle approche pourrait être utilisée pour le deuxième exercice, avec des instruments ciblés en fonction des secteurs et des clientèles visés.

2.1.4. Produits et services

Le programme Foresight considère avoir trois outputs majeurs :

- les rapports produits par les panels (l'horizon de prospective varie de 5 à 25 ans) ;
- les ateliers sur la prospective (voir « Formation »)
- la création de réseaux interorganisationnels (mondes des affaires, de la recherche, gouvernemental et associatif)

2.1.5. Clientèles

La principale clientèle de Foresight est constituée du secteur public (en particulier les policy *makers),* les universités, les conseils de recherche et les décideurs du secteur industriel. La clientèle secondaire est constituée des associations professionnelles et d'affaires.

2.1.6. Coût et financement du programme

Le coût du programme Foresight est inconnu[17], mais il est entièrement assumé par le gouvernement central.

2.1.7. Formation

La Direction Foresight a développé des guides à l'intention des PME, des associations d'affaires, etc. pour tenir des ateliers, panels ou autres activités permettant de réaliser des exercices de prospective.

2.1.8. Promotion

Les principaux mécanismes utilisés pour promouvoir le programme sont :

- la publication des rapports eux-mêmes ;
- la publication d'une lettre d'information ;
- la publication de cas montrant les bénéfices obtenus par des compagnies ayant utilisé Foresight;
- le site Web ;
- le groupe ministériel Foresight au sein du gouvernement.

Au moment de l'étude, la Direction en était à planifier un outil promotionnel pour augmenter la visibilité du programme auprès du secteur privé, et en particulier des PME. Il s'agit d'un produit multimédia interactif qui sera diffusé via des réseaux établis, en particulier les associations d'affaires et professionnelles.

2.1.9. Évaluation du *programme*

2.1.9.1. Au niveau du gouvernement

Un audit pan-gouvernemental a été réalisé pour connaître le degré de sensibilisation des différents ministères au programme Foresight et l'utilisation qu'ils ont faite des résultats (ex.: décisions influencées par des résultats Foresight).

2.1.9.2. Au niveau des entreprises

Au moment de la conduite des entrevues, l'évaluation de la sensibilisation des entreprises au programme et de son impact était en cours. Les mesures pour évaluer la sensibilisation et l'utilisation faite des résultats sont jugées faciles à obtenir. Cependant, l'impact du programme est jugé très difficile à mesurer, surtout qu'il peut se faire sentir plusieurs années après la publication du rapport. De plus, il semble que les répondants soient très réticents à répondre à ce type de question pour des raisons de confidentialité.

2.1.10. Impact

Les impacts perçus sont :

- influence sur le développement et l'orientation des politiques gouvernementales ;
- influence sur l'orientation stratégique d'entreprises ;
- développement de nombreux réseaux et contacts qui n'auraient pu se faire autrement.

De plus, les résultats de l'exercice de prospective Foresight ont entraîné la création de 18 nouveaux programmes LINK[18] en lien avec les priorités identifiées dans les exercices Foresight.

L'accent mis sur le programme Foresight dans le nouveau Livre blanc sur la compétitivité suggère que ce programme ait sa raison d'être pour favoriser la pratique de prospective au sein du gouvernement et des entreprises britanniques et agir sur les résultats obtenus.

2.2. Business Link

Le programme Business Link offre certaines similitudes avec celui du Fonds de partenariat sectoriel Volet 4, Centres de veille concurrentielle, non pas au niveau des objectifs ou du type de produits et de services, mais au niveau de la mise en oeuvre du programme et des difficultés rencontrées. Il offre donc plusieurs points de comparaison intéressants pour le gouvernement du Québec. C'est pourquoi il fait l'objet d'une présentation détaillée.

2.2.1. Contexte

Le programme Business Link (BL) a démarré en 1992 comme projet pilote sous l'impulsion du ministre responsable du DTI, David Heseltine, qui constatait le dédoublement et parfois la concurrence entre les différents services d'aide aux entreprises supportés par le gouvernement, ainsi que le sentiment de confusion et d'inefficacité de la part des entreprises.

Avec la création de Business Link, le DTI a voulu créer un guichet unique *(one-stop shop)* de service d'aide à l'entreprise plus efficace et offrant de meilleurs services. Dans la même perspective, les Euro Info Centres[19] implantés au Royaume-Uni sont liés aux Business Links, afin

que le client ait accès à la fois à l'information gouvernementale nationale et communautaire[20]. Il faut noter que les Business Links sont implantés uniquement en Angleterre[21].

La Direction Business Link du DTI (qui relève du ministre responsable des PME) gère le programme Business Link. Business Link est une marque de commerce enregistrée au nom du Secrétaire d'État du Department of Trade and Industry. Les Business Links sont membres de la Business Link Network Company[22].

Le réseau des Business Links a connu des ratés importants dans sa phase initiale[23], tels qu'une inadéquation des exigences du programme par rapport aux réalités locales, la difficulté et/ou tension dans les partenariats locaux, l'incertitude face à la viabilité financière à long terme des BL locaux, etc. Le DTI, tout en soutenant que les BL aident efficacement les entreprises, reconnaît le besoin d'améliorer les BL en lançant l'initiative «Enhanced Business Links » à la conférence nationale du Business Link en octobre 1997[24]. Le programme Business Link jouit d'un très fort appui politique qui lui a permis de survivre aux crises de croissance et de dépasser le stade de projet pilote pour devenir un programme à durée indéterminée du DTI, avec les correctifs qui s'imposaient.

2.2.2. Mission

La mission des Business Links est d'agir comme guichet unique *(one*stop *shop)* pour supporter les PME en regroupant l'ensemble des services de support à l'entreprise au niveau local, en fournissant l'information d'affaires répondant aux besoins des PME et en donnant accès aux services supportés par le gouvernement.

La Direction Business Link du DTI a un rôle de gestion, de coordination, de promotion, d'animation et d'évaluation du programme et du réseau Business Link.

2.2.3. Mécanismes d'implantation

La Direction Business Link définit les catégories de services ou de produits à rendre pour tous les BL *(core national services),* mais laisse chaque BL libre dans la façon de rendre le service ou le produit. Les BL sont créés par appels d'offres. Les Training and Enterprise Councils CI'EC)[25] ont été invités à agir comme leaders pour créer des partenariats locaux capables de mettre en place des Business Links. En 1996, le réseau des Business Links comptait 89 partenariats.

Les partenariats locaux sont autorisés par le DTI à utiliser la marque de commerce Business Link, mais le DTI ne détient aucune part dans les partenariats locaux ni ne choisit ou n'emploie le personnel des BL. Le nombre d'employés d'un Business Link varie en fonction du nombre d'entreprises à desservir. Les petits BL emploient entre 2 et 25 personnes et les gros, jusqu'à 100 personnes. Dans certains cas, le BL est une organisation à part entière, alors que dans d'autres, il fait partie des activités réalisées par les partenaires qui partagent alors une bannière. Différents arrangements organisationnels sont possibles. Les partenaires au sein d'un Business Link peuvent inclure des organisations telles que les Training and Enterprise Councils (EC), les Chambers of Commerce, les autorités locales, les universités, etc. Les partenaires nationaux des Business Links sont les British Chambers of Commerce, la Confederation of British Industry, le DTI, les Local Authorities Associations, la National Federation of Enterprise Agencies et le TEC National Council.

Le réseau Business Link est organisé par région. Les bureaux régionaux du DTI agissent comme intermédiaires entre les Business Links présents sur leur territoire (environ 8 à 10 BL par région) et la Direction Business Link. Un intranet (le Business Link Intranet) sert aussi d'outil de communication et d'échange au personnel des Business Links[26].

2.2.4. Produits et services

Les Business Links doivent offrir un ensemble de services d'information et de conseils essentiels *(core)* répondant aux directives nationales fixées par la Direction Business Link :

1) Services d'information : information d'affaires (appelée *basic business intelligence* par un répondant) ; information sur le gouvernement, la législation et la réglementation, information sur l'exportation, etc.
2) Services conseils[27] : en exportation, sur les technologies et l'innovation technologique, sur le design, sur la gestion d'entreprise, sur la planification, le développement de plan d'affaires, etc.

À titre de guichet unique, les Business Links sont en lien avec l'ensemble des programmes de soutien à l'entreprise et d'information disponibles pour les entreprises (par exemple, les Local Support Centres). Le site Web de Business Link fait entre autres référence à

Enterprise Zone (voir la vignette 7), qui organise l'accès aux sites Web des mécanismes mis en place par le gouvernement pour aider les entreprises.

Vignette 7

Enterprise Zone[28]

Enterprise Zone est un site Web agissant comme guichet unique d'accès à l'information d'affaires pour les PME et disponible sur le Web. Ce site Web répertorie, classifie et décrit des sites Web dont l'information est jugée pertinente pour les PME du Royaume-Uni[29]. Son accès est gratuit. Il a été lancé en novembre 1997 par le DTI avec le support de Business Link. Un serveur de bases de données en assure la mise en œuvre[30]. Les critères d'évaluation retenus pour l'inclusion d'un site Web sont la qualité du site, son objectivité, la véracité de son information, son actualité, l'autorité, la couverture, la stabilité, l'utilité et la note d'appréciation globale. L'information est regroupée sous huit thèmes (ex.: Exportation, Finance, Technologie d'information).

Enterprise Zone est l'un des mécanismes mentionnés dans le Livre blanc sur la compétitivité pour favoriser le partage de la connaissance et des meilleures pratiques par le gouvernement[31], indiquant l'intention du DTI de maintenir ce service.

2.2.5. Clientèle

En principe les services sont offerts à toutes les entreprises. En pratique, le DTI a pour directive d'accorder la priorité aux jeunes et petites entreprises (2-3 ans d'existence, 10-15 employés), jugées comme ayant un potentiel de croissance. Il semble que chaque centre local peut adapter cette directive à sa réalité locale.

2.2.6. Budget et tarification

Le coût total annuel du Business Link est de 120 millions de livres sterling. Le financement des Business Links se fait selon deux modes, en fonction de phases de développement (implantation et consolidation) :

- Phase d'implantation (trois premières années) :

  - 100 % des coûts de démarrage supportés par le DTI au cours des trois premières années d'existence du BL (appelé initial *pump-priming* support). En 1996-1997, le DTI avait consacré 41,3 millions de livres sterling en fonds initiaux de démarrage et en 1997-1998, 37,3 millions de livres sterling[32].

- Phase de consolidation (4e année et au-delà) :
  - 75 % en subventions (dont 60 % du DTI, le reste d'autres organismes publics dont l'Union européenne et support des partenaires) ; 25 % en recouvrement de coût.

En pratique, le DTI vise 25 % d'auto-financement par les Business Links à la fin de leur 5e année. L'auto-financement peut être atteint par divers moyens tels que des frais de membership, des frais pour l'utilisation d'un produit ou service. Chaque BL décide de sa propre tarification.

Il semble qu'à l'origine le DTI avait prévu financer seulement les trois premières années (le *pump-priming money),* laissant les Business Links trouver les fonds nécessaires pour poursuivre leurs activités par la suite. Plusieurs observateurs doutaient de la viabilité financière des BL et du réseau. Dans son White Paper for Competitiveness de 1995, le gouvernement décidait de revoir sa décision et de supporter financièrement les BL au-delà des trois années initiales, offrant ainsi un certain niveau de sécurité et de pérennité au réseau[33]. L'expérience a amené le DTI à viser 25 % d'autofinancement au bout de 5 ans d'existence du BL. Ceci suggère que les craintes de survie du réseau après trois ans étaient justifiées.

Un répondant indiquait que les BL situés dans certaines régions économiquement faibles du pays, où les gens sont habitués à avoir accès gratuitement aux programmes gouvernementaux, avaient de la difficulté à atteindre l'objectif de 25 % de recouvrement de coût. Cependant, en général, le principe de recouvrement de certains coûts était accepté.

2.2.7. Formation

Les BL n'ont pas pour rôle d'organiser de la formation. Si un besoin de formation est identifié, ils conseilleront l'entrepreneur et le guideront vers les ressources disponibles.

2.2.8. Promotion

Les mécanismes de promotion utilisés sont :

- le site Web de Business Link et du DTI;
- les médias, tant au niveau régional que national.

La Direction Business Link consacre entre 1,5 % et 2 % de son budget total à la publicité. En 1997-1998, le DTI a organisé une campagne nationale de promotion. Le coût de cette campagne était de 1,5 million de livres sterling[34]. Les différents Business Links régionaux effectuent également de la publicité.

2.2.9. Évaluation

Parmi les mécanismes mis en place se trouvent :

- la certification ISO 9001 que doit obtenir chaque Business Link au plus tard trois ans après sa date de création;
- un comité aviseur composé entre autres de représentants de PME pour conseiller le Ministre des PME ;
- des sondages nationaux ponctuels sur la satisfaction des PME face au réseau Business Link[35] ;
- un processus d'accréditation des Business Links développé par la Direction Business Link. L'accréditation est accordée pour trois ans.

Cette accréditation se fait sur la base de données quantitatives (nombre et type de services rendus, clients, conformité avec les directives nationales, etc.) et qualitatives (avis des bureaux régionaux, d'un comité de PME et des BL eux-mêmes). L'accréditation prend en compte la spécificité du BL et de ses objectifs en fonction des exigences locales. Il y a donc flexibilité dans le type de modèles de BL développés. Jusqu'à présent, aucun BL n'a échoué son accréditation. Cependant il pourrait éventuellement arriver qu'un BL soit mis en probation, avec obligation de rendre compte régulièrement et de corriger des problèmes pour pouvoir obtenir son accréditation (à défaut de quoi il se ferait retirer le droit d'utiliser l'appellation Business Link et perdrait le financement qui s'y rattache).

2.2.10. Impact

Un répondant soutient que grâce au support politique dont il jouissait, le programme Business Link n'a pas eu à développer de mesures d'impact dès le départ. Cependant il y a eu des études ponctuelles menées sur la satisfaction des clientèles, etc. indiquant la nécessité de maintenir le programme Business Link.

En décembre 1996, une étude longitudinale a été lancée pour évaluer la performance et l'impact des Business Links. Cette étude compare les performances d'un échantillon d'entreprises aidées par les Business Links à un groupe témoin n'ayant pas reçu d'aide. Les résultats sont attendus en 2001[36]. Un répondant souligne la difficulté de développer des mesures valides. Il estime qu'il faudra plusieurs années au DTI avant d'avoir développé des indicateurs de performance et d'impact utiles[37].

2.3. Export Intelligence

Il a été jugé intéressant de présenter les éléments de la promotion de l'exportation qui incluent la participation des ambassades et autres représentations du Royaume-Uni à l'étranger, dans une perspective de comparaison avec les autres pays étudiés.

2.3.1. Mission

Le DTI, conjointement avec le Foreign and Commonwealth Office (FCO), a mis en place un réseau d'initiatives pour promouvoir l'exportation, regroupées sous l'appellation Export Intelligence dans Enterprise Zone (voir la vignette 7). Ces initiatives comprennent le développement de services et de produits d'information.

2.3.2. Mécanisme d'implantation

Environ 600 personnes travaillent à la promotion de l'exportation (DTI et FCO), réparties dans quelque six unités. Deux d'entre elles sont plus spécifiquement liées aux initiatives d'information. Le Joint Export Promotion Directorate, qui compte environ 60 employés, est responsable de développer la politique de promotion de l'exportation et d'assurer la cohérence dans les Overseas Trade Services tant au Royaume-Uni qu'à l'étranger. Le personnel de cette direction provient à la fois du DTI et du Foreign and Commonwealth Office. L'Export Services Directorate, qui compte environ 90 employés, fournit différents services d'information et de promotion aux exportateurs, tels que l'accès à une bibliothèque spécialisée. Le réseau d'ambassades contribue également à ces initiatives, avec le tiers du personnel de première ligne dédié aux activités économiques.

2.3.3. Produits et services d'information

Les produits et services d'information incluent l'accès à une bibliothèque spécialisée en exportation, à l'Export Market Information Centre (voir la vignette 8), à des bases de données, telles que le Sales Lead Service et le TradeUK (voir la vignette 9), à diverses publications sur des marchés et des pratiques, ainsi qu'à de l'expertise en ligne sur l'exportation sur le site Web Overseas Trade Services[38].

Vignette 8

Export Market Information Centre (EMIC)[39]

L'EMIC est la bibliothèque spécialisée en exportation du DTI. Elle permet aux exportateurs de trouver sous un même toit l'information sur les marchés outre-mer ainsi que des renseignements concernant des contacts. Elle est accessible gratuitement à toute personne désireuse d'utiliser les services sur place. Ses longues heures d'ouverture (63 h 30 par semaine, dont 8 h 30 le samedi) donnent à penser que cette bibliothèque est fortement fréquentée[40].

L'EMIC possède une collection, qualifiée d'«inégalée» au Royaume-Uni, de documents imprimés et électroniques sur les marchés étrangers. L'EMIC utilise aussi le réseau mondial composé de plus de 200 ambassades et de hauts-commissariats britanniques.

L'EMIC offre un service de courtage d'information (payant) via l'Export Market Information Research Service (EMIRS). L'EMIRS est un service de courtage d'information issu d'un partenariat entre l'Institute of Export et Business & Trade Statistics Ltd., qui paient deux professionnels de recherche œuvrant à temps plein à l'EMIC pour répondre aux demandes d'information de clients qui ne peuvent ou ne veulent faire eux-mêmes la recherche à l'EMIC.

Les entreprises ont accès à l'information pour l'exportation entre autres via les Business Links (99 % des demandes viennent via les BL) et Internet. Le DTI vise à rendre de plus en plus d'information disponible sur Internet, pour en augmenter l'utilisation chez les PME.

2.3.4. Clientèle

Toutes les entreprises situées sur le territoire du Royaume-Uni, qu'elles soient ou non propriété britannique, ont accès à l'information pour l'exportation. Cependant les PME sont particulièrement visées.

Vignette 9

Sales Lead Service et TradeUK[41]

Le Sales Lead Service produit une base de données développée par le DTI en collaboration avec le Foreign and Commonwealth Office. Cette base de données est constituée d'informations sur les marchés étrangers compilées par les ambassades britanniques. Ces dernières exercent une surveillance continue des marchés pour identifier les opportunités d'affaires qui émergent. Cette information est transmise à Londres, où elle est traitée (organisée, analysée et diffusée). En 1997-1998, le DTI prévoyait ajouter environ 21 000 opportunités d'affaires (sales ***lead) à*** la base de données. Un serveur privé (Dialog Corporation) assure la mise en œuvre du service sur Internet. Ce service d'identification d'opportunités d'affaires sur les marchés étrangers et leur transmission aux entreprises britanniques intéressées se fait depuis plus de 20 ans. La façon d'offrir ce service a évolué au fil des ans, en particulier avec l'apport des changements technologiques. La base de données est maintenant offerte par Internet.

Le Sales Lead Service inclut un service de diffusion sélective d'information (appelé «alerte» par le DTI), où les entreprises inscrites dans la base de données TradeUK reçoivent les nouvelles notices enregistrées dans Sales Lead Service correspondant à leur profil d'intérêt. TradeUK est une base de données répertoriant des exportateurs britanniques s'étant inscrits à ce service.

2.3.5. Coûts et tarification

Le DTI consacre annuellement environ 55 millions de livres sterling à la promotion de l'exportation. Environ le tiers de ce budget est utilisé pour favoriser la participation d'entreprises à des foires commerciales[42] et pour développer des produits et services d'information.

La plupart des produits et services d'information sont disponibles gratuitement. Certains produits et services sont tarifés (recouvrement partiel des coûts), selon leur étendue et le niveau de valeur ajoutée. L'offre de services et produits via Internet a un impact sur la structure tarifaire.

Tel qu'indiqué dans la vignette 9, un serveur privé assure la mise en œuvre de la base de données, mais sous contrat pour le DTI. Le DTI observe qu'aucune organisation commerciale ne pourrait offrir ces produits et services d'information de façon rentable. Il y a un « échec du marché *(market failure) »* que le gouvernement estime devoir compenser.

2.3.6. Promotion

Les mécanismes de promotion sont :

- le site Web Export Intelligence ;
- les Business Links, les chambres de commerce, les associations commerciales, etc., qui servent d'intermédiaires pour diffuser les nouveaux produits ou services ou leur mise à jour.

2.3.7. Évaluation

Un nouveau mécanisme vient d'être mis en place, soit un programme d'enquêtes sur la qualité des services et de sondages sur la satisfaction des clientèles *(quality management surveys).*

Ainsi, Export Promotion surveillera systématiquement les activités d'exportation d'un échantillon d'entreprises clientes pour évaluer la qualité des services fournis. Dans le cadre du Sales Lead Service, les ambassades seront évaluées sur la qualité de l'information fournie et leur assiduité/constance dans la surveillance des occasions d'affaires. Jusqu'à présent, elles n'étaient évaluées que sur la capacité à atteindre le quota exigé, entraînant des problèmes de qualité d'information ainsi que de constance dans la surveillance.

2.3.8. Impact

L'impact prévu est d'augmenter la capacité d'exportation des entreprises britanniques et en particulier des PME.

3. SYNTHÈSE DES INITIATIVES

Les initiatives recensées et étudiées sont marquées par (1) le rôle majeur du Department of Trade and Industry, (2) l'accent mis sur la compétitivité, (3) les liens clairement établis entre les différents programmes, (4) le lien avec des initiatives de l'Union européenne, telles que les EIC, (5) l'utilisation de réseaux informatiques et la volonté de promouvoir l'implantation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les entreprises; (6) l'accent sur la prospective ; et (7) l'émergence de l'attention sur la gestion de la connaissance.

Les rôles joués par les différents organismes sont :

- l'intermédiation ;
- l'animation et la coordination ;
- le secrétariat de panels;
- le développement de marchés;
- la promotion;
- la prospective.

Les produits et services liés à la veille développés sont :

- des bases de données;
- des services de référence de base;
- des ateliers et conférences ;
- le réseautage/jumelage ;
- des publications ;
- la prospective.

Par ailleurs, le DTI fait appel à des serveurs privés pour mettre en œuvre plusieurs services de bases de données. Ceci semble caractéristique du modèle général adopté par le gouvernement britannique pour la diffusion électronique de l'information gouvernementale[43].

3.1. Financement

Le gouvernement supporte en tout ou en partie les initiatives étudiées, puisqu'il juge que le marché n'est pas mûr pour une exploitation commerciale *(market failure)* (tableau 22).

3.2. Clientèles

L'ensemble des programmes vise les entreprises en général, mais Business Link vise en particulier les PME ayant un potentiel de croissance. Foresight vise aussi le gouvernement ainsi que les universités et les centres de recherche.

3.3. Évaluation

Le DTI met en place, pour l'ensemble de ces programmes, des mesures de performance et d'impact basées sur des études longitudinales ainsi que sur des sondages et enquêtes plus ponctuels. Le DTI évalue aussi ses programmes en examinant la pertinence pour le gouvernement

d'intervenir dans ce marché *(market failure).* Si le marché montre une maturité, le gouvernement se retirera. Par ailleurs, dans son Livre blanc sur la compétitivité, le DTI évoque la difficulté de mesurer l'évolution de l'économie du savoir et du travail et le fait qu'il devra consacrer des efforts à développer des indicateurs valides.

Tableau 22
Financement des initiatives

Initiatives	Financement total		Financement partiel		Recouvrement de coût	
	Oui	*Modalités*	*Oui*	*Modalités*	*Oui*	*Modalités*
Foresight	✓					
Business Link	✓	3 premières années	✓	60 % DTI 15 % Autres (ex. : UE)	✓	25 % (après 5 ans) Peu de produits tarifés
Export Intelligence	✓				✓	Exceptionnel

4. SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, OBSTACLES ET FACILITATEURS, AINSI QUE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS PERÇUS PAR LES RÉPONDANTS

Les répondants étaient invités à identifier les forces et les faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives mises en place, les obstacles et facilitateurs, ainsi que leurs facteurs critiques de succès, dont une synthèse est présentée ci-après.

4.1. Les forces actuelles ou potentielles

Les forces actuelles ou potentielles identifiées par les répondants sont :

- le développement de réseaux qui n'auraient pu exister sans le programme ;
- le soutien politique accordé au programme ;
- l'orientation client;
- la création d'un guichet unique.

4.2. Les faiblesses actuelles ou potentielles

Les faiblesses actuelles ou potentielles identifiées par les répondants sont :

- la gestion de projet et/ou l'implantation d'un service difficile dans le cadre d'initiatives multipartenaires ;
- le manque de coordination et de synergie entre les différents intervenants ;
- la qualité inégale des partenariats mis en place et de leurs ressources humaines ;
- le faible taux de pénétration du programme auprès de l'ensemble des clientèles visées.

4.3. Les facilitateurs actuels ou potentiels

Les facilitateurs actuels ou potentiels identifiés par les répondants sont :

- être orienté clients.

4.4. Les obstacles actuels ou potentiels

Les obstacles actuels ou potentiels identifiés par les répondants sont :

- la résistance à un programme perçu comme directif;
- la faible capacité d'absorption d'information des PME.

4.5. Les facteurs critiques de succès

Les facteurs critiques de succès identifiés par les répondants sont :

- avoir une approche *bottom-up,* locale et régionale ;
- développer des partenariats efficaces ;
- coller aux besoins d'information des clients;
- avoir un champion de l'initiative ;
- avoir une approche flexible qui permet l'adaptation locale.

4.6. Évolution de la veille au Royaume-Uni vers la gestion stratégique de l'information et de la connaissance

Un répondant soutient qu'en général les entreprises n'ont pas une vision à long terme. Cependant elles désirent avoir plus d'information sur leur environnement externe. Le gouvernement a mis en place des mécanismes pour favoriser l'accès à l'information gouvernementale. La prochaine étape au Royaume-Uni est de mettre en place des initiatives pour que les entreprises, et en particulier les PME, mettent en place des mécanismes de gestion stratégique d'information et de la connaissance, avec le Livre blanc sur la compétitivité comme fil conducteur.

4.7. Quelques pistes d'action additionnelles

L'ensemble des facteurs, expériences et expertises recensés offre déjà des pistes d'action à un gouvernement voulant favoriser le développement de la veille. À la question finale d'entrevue sur d'autres conseils qu'ils donneraient à un gouvernement pour favoriser la pratique de veille, les répondants ont collectivement identifié quatre conseils :

- assurer l'accès et la diffusion de l'information détenue par les divers acteurs économiques ;
- favoriser la mise en réseau des différents acteurs ;
- développer une approche régionale et locale, basée sur les besoins des PME ;
- sensibiliser et former les entreprises à la gestion stratégique de l'information et de la connaissance.

5. CONCLUSION

Le Royaume-Uni n'a pas de politique de veille, mais il a mis en place des outils pour favoriser l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale. Il a un programme de prospective avec Foresight. Les autres sont davantage des mesures d'aide à l'entreprise ayant une forte composante informationnelle. Le modèle Business Link est intéressant non pas tant à cause du type de produits et services offerts, mais en raison du type d'organismes mis en place qui offrent des similitudes avec les centres de veille concurrentielle. Il faut aussi noter qu'il existe

des ressources informationnelles autres que celles supportées par le DTI visant la fourniture d'information aux entreprises (ex.: le British Library Business Information Service).

Les points forts qui se dégagent de l'étude du Royaume-Uni sont :

- l'appui politique aux initiatives ;
- la vision globale des rôles des initiatives qui s'inscrivent dans le Livre blanc sur la compétitivité ;
- la volonté de coordination des différentes initiatives mises en place en particulier par le DTI, renforçant l'idée du guichet unique, tant physique qu'électronique, pour avoir accès à l'information ;
- la volonté non seulement d'identifier les tendances émergentes ayant un enjeu stratégique pour le mieux-être de la société britannique avec le programme de prospective, Foresight, mais aussi celle d'agir sur les résultats obtenus par ces études;
- le support financier du gouvernement aux initiatives informationnelles quand celles-ci ne peuvent être supportées par le marché *(market failure),* en particulier quand ces initiatives s'adressent aux PME ;
- l'utilisation du réseau des ambassades pour diffuser de l'information sur les marchés étrangers aux entreprises ;
- le développement d'un réseau coordonné (Business Link) partageant une bannière, des outils (site Web, intranet) et des services de bases;
- l'approche régionale, locale et multipartenaire ;
- la mise en place de programme d'évaluation basée sur des études longitudinales;
- le soutien à la pratique de la gestion stratégique de l'information et de la connaissance annoncé dans le Livre blanc sur la compétitivité.

L'approche adoptée dans le Livre blanc sur la compétitivité visant à favoriser la pratique de la gestion stratégique de l'information et de la connaissance tant au sein des entreprises que du gouvernement est fort prometteuse. Cet engagement indique que le gouvernement en reconnaît l'importance pour la compétitivité de la société britannique. L'avenir dira si les promesses seront tenues. En effet, les déclarations selon lesquelles « l'information et la connaissance doivent être gérées »

ne sont pas rares. Cependant, l'engagement sérieux, à long terme, prenant appui sur les bonnes compétences et investissant les ressources nécessaires, est malheureusement encore rare. Les résultats de cette étude suggèrent toutefois que le gouvernement britannique comprenne que l'information et la connaissance sont des ressources qui doivent être gérées, mais qui ont leur propre spécificité qui demandent un traitement approprié ainsi qu'un engagement sur une certaine période de temps, dont l'impact n'est pas visible facilement ni nécessairement rapidement, exigeant de nouveaux indicateurs valides de performance.

NOTES

1. Isabelle-Annie Levesque a participé à la recherche et à l'analyse de la littérature primaire et secondaire pour ce cas (Levesque, Isabelle-Annie. (1998). *Rapport sur le Royaume-Uni.* Rapport de recherche réalisé dans le cadre du cours BLT 6341, Recherche en gestion des services et des ressources d'information, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal).

2. Le Royaume-Uni compte (recensement de 1993) 58 millions d'habitants (Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*

3. Great Britain, Central Office of Information, *Britain 1997: An official handbook,* 1996.

4. *Ibid.*

5. Business Link est cité dans Hassid *et al.* comme l'initiative d'intelligence économique britannique pour les PME (Hassid, L., P. Jacques-Gustave et N. Moinet (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe,* Paris : Dunod, p. 136-137). Cependant les auteurs décrivent bien Business Link comme un service d'aide à l'entreprise. Ceci illustre encore une fois la difficulté de circonscrire une activité de «veille » ou d'intelligence économique.

6. *Our Competitive Future : Building the Knowledge Economy,* décembre 1998. [http ://www.dti.gov.uk/comp/competitive]. Sur le site Web se trouvent aussi le *Business summary* ainsi que *l'Analytical report).*

7. *Ibid.,* p. 6.

8. *Building the Driven Economy: Analytical Report* [http ://www.dti.gov.uk/comp/competitive].

9. La connaissance codifiée est celle qui peut être écrite et transférée facilement à d'autres *(ibid.).*

10. À titre de rappel de la section méthodologique, les résultats proviennent des données d'entrevues réalisées avec des représentants des programmes d'intérêt, ainsi que de l'analyse de documents primaires. Ils ont été choisis en fonction de leur degré d'importance par rapport aux objectifs de l'étude, afin d'illustrer la diversité des approches présentes dans les différents pays, sans viser un inventaire exhaustif.

11. Great Britain. Central Office of Information. *Britain 1997: An Official Handbook,* 1996. Voir aussi United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, pour une description complète des activités du DTI.

12. *Ibid.,* p. 91.

13. *Ibid.,* p. 93.

14. *Our Competitive Future : Building the Knowledge Economy,* décembre 1998, p. 6. [http ://www.dti.gov.uk/comp/competitive].

15. Participation bénévole.

16. Voir les cas sur l'Allemagne et le Japon (chapitres 3 et 6) pour des détails sur leur programme de prospective.

17. Il n'a pu être obtenu en entrevue, ni par les sources primaires. Ainsi, il n'est pas fourni dans les *Government's Expenditure Plans 1998-1999,* p. 108. Selon un répondant, le coût global du programme est difficile à connaître, car il devrait inclure non seulement le coût de fonctionnement (assumé par la Direction Foresight), mais aussi ceux encourus par les différents ministères qui sont impliqués dans les panels et dans les programmes découlant de Foresight.

18. Le programme LINK est le principal outil utilisé par le gouvernement pour encourager la recherche conjointe entreprises-universités/centres de recherche. Le gouvernement supporte jusqu'à 50 % du coût total du projet, le reste provenant de l'industrie. Les chercheurs des universités et des centres de recherche ont ainsi tous leurs coûts couverts. Le budget annuel que le gouvernement consacre à LINK est d'environ 33 millions de livres sterling. Pour en savoir plus sur le programme LINK [http ://www. dti.gov.uk/ost/linkl.

19. Il y avait 24 EIC au Royaume-Uni en juin 1998 (EIC, Têtes de réseau et membres associés pays par pays. *Euro-Info : le bulletin de la politique d'entreprise,* juin 1998, p. 2).

20. Cependant l'EIC doit être clairement identifié comme entité séparée à l'intérieur de l'organisme hôte, comme l'exige la convention des EIC (voir le cas sur l'Union européenne au chapitre 10).

21. L'Écosse propose les programmes Scottish Enterprise, Scottish Business Shop Network, Highlands and Islands Enterprise et Business Information Source, alors que le Pays de Galles a le programme Business Connect.

22. Hassid *et al.* (1997) soutiennent que ce statut juridique était nécessaire pour éviter de donner une image «bureaucratique » aux Business Links (Hassid, L., P. Jacques-Gustave et N. Moinet (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe,* Paris : Dunod, p. 137).

23. Selon Morgan (1996, p. 168), le modèle conceptuel du programme Business Link tient compte de tous les principes nécessaires pour assurer un programme exemplaire, tels que : «le principe de subsidiarité, l'utilisation des connaissances tacites locales, le suivi de la qualité et la voie vers l'intégration des services ». En pratique cependant, il jugeait que la direction centrale du programme était trop directive quant aux façons d'intervenir auprès des PME, entraînant le danger que les Business Links soient perçus

comme «des agents locaux de l'administration centrale » (Morgan, Kevin. (1996). «Royaume-Uni: B- La politique de soutien aux entreprises au Pays de Galles », dans *Réseaux d'entreprises et développement local: compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 168). Une étude de cas menée auprès de trois Business Links du nord de l'Angleterre constate aussi ce problème de dirigisme (Sear, Leigh et Aidan While (juin 1996). «Making the (Business) Link : the prospects for greater coherence and effectiveness in local business support». *1996 Proceedings of the 41st World Conference of the International Council on Small Business,* Stockholm (Suède), 16-19 juin [http ://www.sbaer.uca.edu/ sbaer/proceedings/96proceedings.html]. Cette étude fournit une description détaillée des difficultés vécues dans l'implantation de Business Links). Voir aussi trois articles de Claire Oldfield, «Business Link needs new connections », *Sunday Times,* 17 août 1997, «Business Link under fire », *Sunday Times,* ler mars 1998 et « Business Link faces rival », *Sunday Times,* 17 mai 1998.

24. United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 62, p. 64-65.

25. Les Training and Enterprise Councils (TEC) sont des organismes privés, mais financés par les pouvoirs publics (Morgan, Kevin (1996). «RoyaumeUni: B- La politique de soutien aux entreprises au Pays de Galles », dans *Réseaux d'entreprises et développement local: compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 168).

26. Il ne s'agit pas d'un intranet fermé aux employés du Business Link. Les employés d'autres organisations offrant des services d'aide à l'entreprise peuvent aussi s'y brancher, mais doivent payer des frais [http ://www. businesslink.co.uk/intranet.htm].

27. Dans le cadre des services conseils, les Business Links offrent aussi un service plus soutenu avec les Personal Business Advisers (PBA) qui conseillent et guident les entreprises ayant le potentiel et la volonté de croître. Ces entreprises sont suivies et aidées par les PBA qui travaillent avec les dirigeants sur une bonne période de temps.

28. Site Web du DTI [http ://www.dti.gov.uk/support/index.htm] ; site Web d'Enterprise Zone [http ://www.enterprisezone.org.uk]; United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office ; et *Our Competitive Future : Building the Knowledge Economy,* décembre 1998, paragraphe 5.9 [http ://www.dti.gov.uk/comp/competitive].

29. United Kingdom. Department of Trade and Industry. (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 66.

30. En 1999, il s'agit de The Dialog Corporation [http ://www.enterprisezone. org.uk/about/about_ 01.html].

31. *Our Competitive Future : Building the Knowledge Economy,* décembre 1998, paragraphe 5.9 [http ://www.dti.gov.uk/comp/competitive].

32. United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 65.

33. Sear, Leigh et Aidan While (1996). ((Making the (Business) Link : the prospects for greater coherence and effectiveness in local business support)), *1996 Proceedings of the 41st World Conference of the International Council on Small Business,* Stockholm (Suède), 16-19 juin [http ://www.sbaer.uca. edu/sbaer/proceedings/96proceedings.html].

34. United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 65.

35. Les résultats du dernier sondage indiquaient un taux de satisfaction de 75 %, ce qui était jugé très élevé par un répondant. Certains pourraient considérer ce taux inadéquat. Selon Angus-Reid, 75 % de satisfaction des clients est le seuil critique qui devrait déclencher «l'alerte » chez les décideurs (entrevue entendue au *Téléjournal* de Radio-Canada le 18 février 1999). Cependant les types de sondage utilisés en Grande-Bretagne et au Québec sont peut-être différents, ce qui entraînerait des interprétations différentes d'un résultat de 75 %.

36. United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 65-66.

37. Le Livre blanc sur la compétitivité aborde aussi cette problématique de développer des indicateurs de performance et des mesures d'impact valides dans une économie de l'information *(Our Competitive Future Building the Knowledge Economy,* décembre 1998).

38. http ://www.dti.gov.uk/ots/.

39. Site Web de l'EMIC [http ://www.dti.gov.uk/ots/emic] et United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 31.

40. En 1997, l'EMIC aurait reçu près de 24 000 clients *(ibid.).*

41. Entrevues ; United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* Londres : The Stationary Office, p. 31; site Web d'Export Intelligence [http ://www.enterprisezone. org.uk/export/export 02.html].

42. La participation aux foires reçoit la plus grosse part de ce budget.

43. D'ailleurs, le développement de l'industrie de l'information électronique en Grande-Bretagne s'est fait davantage en coopération entre le secteur privé et public (Bergeron, Pierrette et Gilles Deschatelets (avril-juin 1996). «Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79.

Chapitre 9

La Suède

La Suède présente un paradoxe intéressant. Alors que les sources secondaires[1] indiquent qu'il s'agit d'un pays ayant une pratique avancée de veille, des répondants suédois interviewés (qui sont parmi les personnes probablement les mieux informées de la situation en Suède), tout en reconnaissant la pratique avancée de veille dans quelques très grandes entreprises suédoises, croient surfaite la réputation de la Suède dans la littérature. Les répondants ont affirmé qu'il n'y avait pas d'initiatives spécifiques mises en place par le gouvernement suédois pour favoriser des pratiques de veille[2].

Après avoir défini ce que veut dire la veille pour les répondants, les contradictions observées dans l'étude du cas suédois[3] sont exposées, annonçant un modèle de communauté informelle d'intelligence. Le Forum för Samverkande Omvärldsbevakning[4] (FoSO) est une initiative qui illustre bien cette communauté informelle d'intelligence. Une synthèse des facteurs perçus par les répondants comme facilitant les pratiques de veille, des rôles que devrait jouer le gouvernement, ainsi que de l'évolution future de la Suède dans ce domaine est présentée. La mise en évidence des éléments forts de l'approche suédoise conclut le cas.

1. DÉFINITIONS

1.1. Veille

Les Suédois utilisent une expression qui se traduit par «surveillance et analyse de l'environnement ». Par ailleurs le FoSO (décrit plus loin) utilise la définition de *business intelligence* fournie par la SCIP.

1.2. Intelligence

Un des répondants définit l'intelligence comme la capacité à utiliser l'information. Il s'agit de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles l'information est utilisée et transformée en action. Il y a plusieurs niveaux d'intelligence : intelligence sociale, gouvernementale, corporative, humaine, artificielle. Il y a une révolution de l'intelligence, avec la capacité de plus en plus grande d'utiliser effectivement l'information. Le défi auquel il faut faire face maintenant consiste à motiver les gens à utiliser l'information. Les gouvernements, qu'ils soient au niveau local, régional, national ou international, essaient de développer des pratiques de veille *(business intelligence).* Selon ce répondant, il n'y a pas de modèle qui ressorte ou qui soit universel. Le modèle mis en place par chaque pays présente des forces et des faiblesses.

2. LA SUÈDE COMME MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE LA VEILLE DANS UN PAYS : RÉEL OU IMAGINAIRE

Tel qu'indiqué en introduction, la Suède est souvent citée en exemple comme pays modèle en terme de veille. Plusieurs facteurs semblent avoir contribué à ce phénomène.

D'une part, un pionnier sur le plan international dans l'étude de l'intelligence sociale, Stevan Dedijer, est un professeur de l'Université de Lund (Suède). Ses travaux ont fortement contribué à cette perception de l'avancement de la Suède dans le domaine, entre autres parce qu'il était l'un des rares à traiter de la question dans les années 1970. Il a décrit les initiatives d'entreprises privées (ex.: SE-Bank du groupe Wallenberg) faisant de la veille et a parlé du rôle du gouvernement dans l'intelligence sociale (en particulier au niveau de la sécurité nationale). Il a commencé à enseigner un séminaire en intelligence sociale à l'Université de Lund en 1976 et a été très prolifique tant dans ses écrits que dans ses communications. Il a été abondamment cité et repris par

d'autres auteurs et a fait de nombreux émules. Une étude bibliométrique devrait montrer l'influence de Dedijer. Il a été fait membre honoraire de la SCIP. Il a également participé au développement ou mis sur pied en Suède des firmes de consultants telles que Docere[5] et des réseaux tels Bisnes (voir la vignette 10) et Heimdahl[6]. D'ailleurs, la professeure Katarina Svensson Kling, également de l'Université de Lund, supporte cette affirmation en écrivant: *«Stevan Dedijer's academic work, international contact network and passion for the subject have made Sweden and Lund University known and written about throughout the entire world because of activities within this field»*[7].

Vignette 10

BISNES

BISNES est un réseau scandinave fondé en 1992 par Docere Intelligence et Stevan Dedijer. Ce réseau a pour objectif de servir à ses membres de lieu d'échange et de partage d'expérience et de connaissance sur la veille. Le réseau vise aussi à sensibiliser les entreprises à l'importance de la veille. Il veut servir de lien entre le monde des affaires et universitaire pour assurer que les membres sont à jour tant dans le développement des pratiques que dans la recherche dans le domaine. Il s'agit d'un membership payant (400 couronnes suédoises par mois en 1998). Le membership inclut la lettre bimensuelle d'information *Business Intelligence Review* (en suédois), le forum de discussion BISNES Online, des prix préférentiels pour assister à la conférence annuelle et aux séminaires organisés par Docere, des rencontres avec conférenciers invités et des cours. Docere Intelligence est un cabinet de consultants qui, outre BISNES, offre différents services de consultation. Il y aurait en Suède une dizaine de firmes de consultation, toutes de très petite taille (de 2 à 10 employés), compétentes en veille.

Les écrits[8] sur la situation de la veille en Suède citent régulièrement les même exemples de très grandes entreprises[9] ayant des pratiques de veille (ex.: Ericsson, Volvo). Ces exemples que citent les auteurs[10] pour expliquer l'avancement de la Suède proviennent en grande partie de deux sources : (1) des activités du professeur Dedijer, telles que ses écrits, ses conférences, son enseignement, sa participation à la création de Docere et de Bisnes et (2) de l'étude de cas de Hedin (1993)[11] portant sur dix très grandes entreprises suédoises.

Il semble que la capacité des Suédois à développer ce que les Français appellent des «réseaux de connivence » (et les Québécois des «synergies » ou, il y a quelques années, le «maillage ») a aussi contribué à nourrir cette perception d'avancement de la Suède dans le domaine.

En effet, la Suède est souvent citée en exemple pour la qualité du maillage existant entre les différents acteurs économiques du pays, soit les grandes entreprises, les PME, le gouvernement (incluant la Défense), les universités, les associations patronales, les syndicats, etc., favorisant la circulation et le partage de l'information et de la connaissance. Les répondants ont aussi évoqué cette capacité en s'appuyant sur des caractéristiques intrinsèques à la société suédoise telles que :

- la petite taille[12] de la population;
- une culture marquée au coin de la recherche de consensus *(consensus-driven) ;*
- la facilité de communication et d'interaction entre les personnes entraînant de nombreux réseaux formels et informels[13];
- la capacité à travailler à un but commun au-delà des frontières organisationnelles ;
- l'utilisation très avancée des NTIC par une population ayant un bon savoir-faire informatique ;
- la situation géographique et la taille du pays, qui rendent le commerce extérieur vital.

Ce sont ces caractéristiques qui, de l'avis d'un répondant, font que la Suède est perçue comme très avancée en veille. À son avis, le rapport Martre et d'autres observateurs confondent les concepts de «maillage » et de «veille » et présentent une fausse image de la veille en Suède. Selon les répondants, la plupart des grandes entreprises seraient très bien sensibilisées à la veille et certaines d'entre elles auraient des pratiques de veille fort développées. Les PME[14] seraient de plus en plus sensibilisées à la veille, mais ne seraient pas très avancées dans leur pratique. Il y aurait peu de structures de veille dans ces entreprises ou d'infrastructures disponibles pour les supporter dans cette pratique. Finalement la Suède n'a pas de politique d'intelligence économique, ni de système organisé de collecte et diffusion de nature scientifique, technologique, ou économique au niveau des ambassades pour mieux connaître les marchés.

Pour Baumard[15], ces caractéristiques, telles qu'un fort maillage, l'avancement de la pratique de veille de certaines grandes entreprises, les *think tanks* de type BISNES, la formation donnée sur le sujet dans les universités et les travaux de Dedijer, la forte implantation des NTIC, ainsi que le fait que les Suédois sont de grands lecteurs[16], font de la Suède un des pays les plus avancés en matière d'intelligence économique. Il décrit la communauté d'intelligence suédoise comme une

communauté à caractère informe1[17] qui se distingue par une culture de partage de la connaissance plutôt que par la création de structures administratives spécialisées en veille[18].

Il y a donc paradoxe. Résumons les faits qui font consensus. Tout d'abord, la Suède a une culture ouverte sur le monde, une forte capacité de maillage, de partage de connaissances et de recherche de consensus, ce qui constitue un excellent terreau pour faire germer et développer des pratiques de veille. Les Suédois sont de grands lecteurs et de grands utilisateurs de NTIC.

De très grandes entreprises suédoises[19] ont des services de veille. Cependant il semble que ce nombre d'entreprises est restreint[20]. Quant aux PME, il semble qu'elles sont de plus en plus sensibilisées à la veille, mais le degré de pénétration de pratique de la veille est inconnu. Il y a des activités d'enseignement et de recherche sur la veille menées depuis les années 1970 en Suède[21]. De nombreuses personnes ont été formées dans le secteur ou ont à tout le moins été sensibilisées au concept. L'influence de Stevan Dedijer a été déterminante tant pour stimuler le développement de la veille que pour accentuer la perception de l'avancement de la veille en Suède. Il y a des réseaux de type *think tank* sur la veille, tels BISNES ou FoSO, qui regroupent des membres des milieux universitaire, des affaires, incluant des grandes et des petites entreprises, et gouvernemental, incluant la Défense. SCIP-Scandinavia[22], qui vient d'être créé, devient le «réseau des réseaux » de veille et réunit tant les individus que les réseaux. Les mêmes personnes agissent comme «animateurs », formateurs, catalyseurs et membres de ces réseaux, telles que Lennart Borg (conseiller principal à la SAF, principal instigateur du FoSO et secrétaire de SCIP-Scandinavia), Katarina Svensson Kling (professeure à l'Université de Lund, membre du FoSO, et présidente de SCIP-Scandinavia) ou Stevan Dedijer (maintenant consultant, toujours associé à l'Université de Lund, BISNES, Docere, etc.). L'impulsion pour sensibiliser aux pratiques de veille vient davantage d'initiatives privées de personnes issues du milieu universitaire et des affaires que du gouvernement (voir la figure 4).

Qui donc a raison ? Probablement tout le monde et personne, selon que l'angle d'analyse utilisé est plus micro, c'est-à-dire la pratique formelle et «mesurable» (ex.: le nombre d'entreprises, PME ou grandes, et de ministères ayant des fonctions de veille) ou plus macro, c'est-à-dire informelle/culturelle, dans une perspective d'intelligence économique.

Il ressort qu'il y a en Suède une sensibilisation à la veille de la part de certains acteurs clés et une pratique formelle de la veille dans

quelques très grandes entreprises (fonction de veille bien implantée et identifiée). Par ailleurs, des chercheurs et des professionnels gravitant autour de la veille sont très actifs et rendent leurs activités visibles internationalement, ce qui peut donner l'impression qu'il y a plus d'activités dans ce secteur qu'il n'y en a en réalité. Cependant, il est sûr qu'il y a en Suède des activités intéressantes liées à la veille.

Figure 4
Les acteurs clés oeuvrant au développement de la veille en Suède

La section suivante présente le rôle du gouvernement suédois dans la diffusion de la pratique de veille. Ensuite une description du réseau informel FoSO illustre la question de la communauté d'intelligence informelle suédoise.

3. LE RÔLE DU GOUVERNEMENT SUÉDOIS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA VEILLE EN SUÈDE

La Suède n'avait pas de politique nationale d'intelligence économique au moment de l'enquête. Selon les répondants, le gouvernement suédois n'avait développé aucune initiative spécifique pour favoriser la veille dans les PME ou les entreprises en général.

Des mécanismes d'aide aux entreprises fournissent de l'information, tels que les instituts de recherche industrielle et les centres de compétences, le Système suédois d'attachés techniques, le Conseil suédois du commerce, le NUTEK (Swedish National Board for Industrial and Technological Development, qui abrite aussi un EIC) et les chambres de commerce locales[23]. Mais aucun de ces mécanismes n'a été identifié par les répondants, à qui la pratique québécoise a été décrite à titre d'illustration et qui connaissent très bien les mécanismes français. Aucun n'a non plus cité les neuf EIC présents en Suède comme étant impliqués dans la veille. Il semble bien que les répondants ne confondaient pas «service d'information», «aide à l'entreprise » avec «veille » *(business intelligence),* ni ne tentaient de « revamper » par une appellation à la mode un service classique d'information.

Selon les répondants, le gouvernement suédois n'aurait entrepris aucune action formelle pour favoriser le développement de la veille. Par exemple, la Suède a un réseau d'attachés techniques dans ses ambassades qui publient des rapports sur différents sujets. Ils peuvent aussi répondre à des questions des entreprises, mais il n'y a pas de système ou de politique formelle pour maximiser cette ressource d'intelligence économique. Au moment de l'enquête, une étude aurait été en cours au sein du gouvernement pour revoir ce mécanisme.

Cependant des représentants gouvernementaux sont membres du réseau FoSO (voir description ci-après). Ces derniers tentent d'intégrer dans des projets gouvernementaux des idées développées entre autres par le réseau, mais pour l'instant il n'y a pas eu de mesure formelle.

Dès 1976 il y aurait eu la publication d'un rapport en Suède reconnaissant le rôle que la Défense[24] devrait jouer dans les questions d'ordre économique et commercial. Cependant, peu d'actions concrètes auraient été entreprises depuis[25]. Mais il y a quand même une participation des militaires à la communauté d'intelligence suédoise. Ainsi, des militaires participent aux réseaux et aux associations de veille. Leur méthodologie d'intelligence *(military intelligence)* fait l'objet d'études et de séminaires pour en transférer les pratiques dans le domaine des affaires.

Finalement un gouvernement municipal, la ville de Stockholm, a développé une pratique de veille qui semble en voie d'être adoptée par d'autres municipalités suédoises. Cette initiative est présentée dans la vignette 11.

Selon les répondants, le développement de la veille en Suède viendrait essentiellement d'initiatives conjointes d'universités, du monde des affaires, d'associations et de ministères, mais sous l'impulsion du monde universitaire et des affaires. Ces initiatives illustrent bien le fonctionnement de la communauté informelle d'intelligence. L'une de ces initiatives est le Forum för Samverkande Omvärldsbevakning (FoSO).

4. LE FORUM FÖR SAMVERKANDE OMVÄRLDSBEVAKNING (FoSO)

Le Forum för Samverkande Omvärldsbevakning (FoSO, ou «Forum for coordinated intelligence ») est un réseau privé et informel d'échange sur les pratiques de veille, de type *think tank. Il* a été fondé en 1992. L'un des membres fondateurs du FoSO, le Colonel Lennart Borg de l'Association des employeurs suédois, Svenska Arbetsgivareföreningen, connue sous l'acronyme SAF[28] qui elle-même constitue un forum de discussion sur la veille (voir la vignette 12), en assure la coordination.

Les membres du FoSO le deviennent sur invitation. Le choix des membres est motivé en grande partie par l'institution qu'ils représentent. En 1998, le FoSO comptait une vingtaine de membres issus des mondes universitaire, des affaires (grandes et petites entreprises), gouvernemental, associatif (SAF), etc. Le financement des activités du FoSO est assuré par les organisations auxquelles appartiennent les membres du réseau. Le FoSO est un réseau actif qui utilise à la fois des mécanismes informels et formels de communication, tels que les réunions, les publications et les conférences, pour atteindre ses objectifs.

Le FoSO tient des rencontres bimensuelles consacrées à échanger sur les nouveautés en veille et, au travail sur des projets spécifiques. Les membres utilisent également le courrier électronique pour poursuivre leurs échanges. Le FoSO organise aussi des conférences et réalise des publications.

Vignette 11
Le département d'intelligence municipale de la ville de Stockholm

En 1996, la ville de Stockholm[26] a créé un département d'intelligence municipale (traduction anglaise du nom suédois: « Department of monitoring and analysis of contemporary matters » et de façon plus courante « Municipal Intelligence Department »). Le département relève du Bureau exécutif de la ville. Il a aussi le support du Bureau du maire. Le département a été créé à la suite d'une menace importante pour la ville de la part du gouvernement national (changement dans la façon de calculer les subventions aux municipalités). La ville a senti qu'elle devait se doter d'un système de surveillance qui l'avertirait assez tôt de ces menaces pour pouvoir les éliminer ou les minimiser. La réponse a été la création du département de surveillance et d'analyse de l'environnement de la municipalité dont la tâche stratégique est d'influencer les décisions au niveau national pour assurer qu'elles tiennent compte des besoins de la ville de Stockholm et de ses citoyens et les respectent.

Le département est devenu opérationnel en janvier 1997. Il s'agit d'une structure permanente, totalement nouvelle au sein de la municipalité. Le budget du département d'intelligence municipale est versé par la ville. Il est de cinq millions de couronnes suédoises (environ 650 000 dollars américains), incluant les salaires des cinq personnes qui y travaillent. Il faut noter que le département collabore étroitement avec le département d'information (communication) et qu'on envisage même une fusion entre les deux unités.

La mission du département est d'apporter le soutien nécessaire au Bureau exécutif pour répondre aux questions stratégiques courantes au niveau national. De plus, le département sert de ressource à toutes les unités et agences de la municipalité dans leur travail de surveillance et d'analyse de leur environnement. De façon opérationnelle, le personnel du département joue un certain rôle de lobbying auprès du gouvernement, afin d'une part de mieux connaître les intentions gouvernementales et d'autre part d'augmenter la connaissance qu'ont de Stockholm les personnes concernées et, éventuellement, d'améliorer l'appréciation de Stockholm à l'échelle nationale.

L'activité de surveillance et d'analyse, réalisée en fonction de secteurs ciblés liés au plan stratégique, s'appuie sur trois types de sources d'information: les bases de données ouvertes, les médias et les contacts personnels. Il s'agit donc à la fois d'une pratique utilisant les mécanismes formels et informels. Le réseau humain inclut un réseau externe à la municipalité, composé entre autres de décideurs au parlement, et un

réseau interne. Le réseau interne est composé d'environ 70 représentants de chaque unité de la ville. Le Département les forme aux pratiques d'intelligence pour qu'ils lui fournissent la bonne information au bon moment, mais aussi pour qu'ils développent au sein de leur propre unité une pratique de veille efficace. Le Département anime le réseau interne par des sessions de formation, une lettre d'information et un intranet, des événements spéciaux, etc.

Diverses informations produites par le Département, telles que rapports, revue de presse, surveillance de l'agenda parlementaire, etc., sont disponibles sur l'intranet qui est accessible à tous les employés de la ville ayant une connexion. Le département publie aussi occasionnellement des articles dans la revue destinée aux employés de la municipalité, ainsi que des brochures sur divers sujets. Les activités de surveillance sont de deux types : la spontanée, basée sur les informations de type « rumeurs » ou « signaux faibles » soumises par les employés au moyen d'un forum basé sur l'intranet; et la surveillance organisée, systématique, basée sur le dépouillement quotidien de certaines sources publiées via différents canaux. Les modes de communication privilégiés et jugés les plus efficaces sont le courrier électronique et le téléphone.

Les clients sont les membres du Bureau exécutif, qui utilisent l'information produite par le département. Il faut noter que ces produits d'information sont des synthèses, des recommandations, des scénarios d'action, etc. Le Conseil de ville suit à distance les activités du département, reçoit l'information et utilise également le département pour des consultations ponctuelles. L'évaluation du département est basée sur les actions concrètes engendrées, telles que le taux de succès à arrêter, promouvoir ou modifier une décision selon quelle soit favorable ou non à la ville.

À l'interne, le département fait la promotion de ses activités et de ses succès via des articles dans les lettres d'information, le magazine des employés et le forum sur intranet. Il organise aussi des séminaires ou des petits déjeuners conférences où les participants échangent sur les meilleures façons de promouvoir la fonction de veille dans leur unité (département, agence, etc.) ou pour y favoriser l'implantation d'une telle fonction.

Pour la promotion externe, le département participe à des événements de type « portes ouvertes » organisés à l'Hôtel de ville où il expose ses activités aux citoyens intéressés. Le département partage aussi librement son expérience avec d'autres municipalités (une vingtaine jusqu'à présent) ou autres organisations intéressées à développer une telle pratique chez elles.

Les facteurs critiques de succès d'une telle initiative sont perçus comme étant :

- avoir un fort appui politique;
- avoir un mandat clair et aligné sur la stratégie de l'organisation;
- avoir une bonne stratégie de marketing et de promotion à l'interne;
- avoir une approche par petites étapes bâties sur les succès et les résultats tangibles;
- être capable de montrer très rapidement un succès de la démarche, des résultats tangibles;
- développer et/ou entretenir une culture organisationnelle où « le partage de l'information est le pouvoir » plutôt que « détenir l'information c'est le pouvoir »;
- être très près des clients et de leurs besoins;
- avoir une excellente compréhension des enjeux pour pouvoir dépasser la présentation de faits et émettre des scénarios, des recommandations d'actions. La capacité d'émettre des scénarios et des recommandations est tributaire de la culture organisationnelle et du jeu du pouvoir et de la prise de décisions dans l'organisation. Les analystes doivent pouvoir émettre des recommandations les plus « objectives » possibles, c'est-à-dire basées sur les faits et non pas en fonction des opinions des décideurs. Parfois les recommandations remettent en question les façons de faire ou les décisions des dirigeants. Les veilleurs ne doivent pas se sentir menacés (démotion, perte de poste, etc.) parce qu'ils transmettent de l'information « qui déplaît ».

Un obstacle à surmonter est celui de l'inertie et de la résistance au changement face à de nouvelles façons de faire. Implanter une pratique de veille demande aux employés de nouvelles façons de faire et de penser en termes prospectifs et à en comprendre l'importance pour l'organisation.

Le département d'intelligence de la ville de Stockholm estime avoir un impact réel sur la sensibilisation à la veille et sur son appropriation témoigné par l'implantation de telle fonction, tant au sein de la municipalité de Stockholm, qu'au niveau gouvernemental en général. Le département a développé une expertise en veille municipale qui est maintenant transférée au sein d'autres unités de la ville et même à d'autres organisations publiques. Il est un pionnier parmi les villes et même dans le secteur public suédois en général, dans l'implantation d'une pratique de veille[27.] Il contribue au développement de méthodologies de veille appropriées au secteur public. Il souhaite poursuivre cette contribution à de futurs projets de recherche dans ce secteur.

Vignette 12
Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF)

La SAF est la principale association des employeurs du secteur privé en Suède. L'adhésion à la SAF est volontaire. La plupart des grandes entreprises suédoises en sont membres. Cependant, 85 % du membership est constitué de PME. Le but de la SAF est d'assurer et de promouvoir le meilleur environnement d'affaires possible en Suède. La SAF exerce des activités de lobbying auprès du gouvernement, des universités et des consultants, sur les questions liées à la compétitivité des entreprises, dont celles portant sur les technologies de l'information, la veille, la formation, incluant celle en veille, etc.

La veille fait partie des mécanismes que la SAF a identifiés pour favoriser la compétitivité des entreprises suédoises. Depuis près de dix ans, la SAF fait la promotion de la veille auprès de ses membres. La SAF estime que ces derniers sont maintenant sensibilisés à la veille, bien qu'elle n'ait pas fait d'étude pour évaluer le taux de pratique de la veille chez ses membres. La SAF agit comme forum de discussion pour permettre la diffusion des meilleures pratiques en veille afin de contribuer à l'amélioration des compétences des entreprises dans ce secteur.

Le cas de la SAF illustre bien cette communauté d'intelligence informelle de Suède. Un conseiller principal de la SAF, déjà intéressé à la veille, a agi comme « champion » pour faire de l'association un forum sur la veille. En parallèle, il a démarré, en collaboration avec des personnes d'autres milieux, un réseau informel d'échange d'information et de pratiques efficaces de veille, le FoSO. La SAF n'a pas de lien formel avec le FoSO, mais elle y contribue indirectement via ses employés membres du réseau. D'ailleurs la connaissance tirée de la participation au FoSO est diffusée auprès des membres de la SAF. Il y a ici un effet multiplicateur dans un contexte de réseau de diffusion de la connaissance.

Les membres du FoSO viennent de publier un livre intitulé *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv för Sverige*[29] couvrant quatre thèmes sur la veille en Suède: (1) la Suède et son environnement : perspectives d'un point de vue économique et militaire ; (2) les méthodologies et la demande exigées par la veille ; (3) la veille dans les entreprises suédoises[30]; (4) discussions et suggestions pour les entreprises et le gouvernement suédois. Selon l'un des répondants, ce livre serait le «rapport Martre» de la Suède, mais il s'agit d'une initiative privée plutôt que gouvernementale. Les commanditaires de ce livre, dont les logos se trouvent à l'endos du livre, sont des organismes auxquels sont rattachés des membres du FoSO: Celsius, Ericsson, Exportradet (Swedish Trade Council), Försvarets Forskningsanstalt,

Försvarshögskolan, Jandelshögskolan I Stockholm (Stockholm School of Economics), Kommerskollegium (National Board of Trade), Lunds Universitet, S-E-Banken, Skandia, SAF, Sveriges Tekniska Attachéer (réseau des attachés techniques suédois du Swedish Office of Science and Technology) et Överstyrelsen för civil beredskap.

Le FoSO estime obtenir des résultats fort positifs qui sont évalués de façon anecdotique par des actions telles que la création de fonctions de veille dans des ministères ou autres institutions gouvernementales ou des entreprises suite au travail d'un membre, la modification de façons de faire ou l'adoption de modèles ou pratiques exposés lors des rencontres, etc.

Le FoSO est donc un cas qui illustre bien une force de la Suède en matière de veille. Le modèle suédois ressemble au mécanisme des «groupes de travail ad hoc », qui supporte l'analyse de Baumard d'une communauté d'intelligence informelle.

5. FACTEURS FAVORISANT LA PRATIQUE DE VEILLE ET RÔLE DU GOUVERNEMENT

En entrevue, on demandait aux répondants leurs perceptions sur les facteurs actuels ou potentiels facilitant les pratiques de veille ainsi que les rôles que devrait jouer un gouvernement dans ce secteur. Les répondants étaient également invités à formuler des pistes d'action à un gouvernement désireux de favoriser des pratiques de veille. Finalement, l'entrevue demandait aux répondants leur perception de l'évolution future de la Suède dans ce domaine.

5.1. Facteurs actuels ou potentiels facilitant la pratique de veille

Les facteurs actuels ou potentiels perçus comme facilitant les pratiques de veille sont :

- les facteurs environnementaux porteurs de menaces potentielles tels que la mondialisation, la compétitivité accrue, etc.;
- la visibilité et l'appui d'une politique ou d'un programme formel (ex.: la reconnaissance de l'importance de l'intelligence économique sur la compétitivité par la CEE dans le *Livre vert sur l'innovation);* et

- les facteurs culturels facilitant le partage d'information, le maillage et le consensus au-delà des barrières institutionnelles.

5.2. Rôles des gouvernements

Les répondants ont identifié trois grands rôles que le gouvernement devrait jouer pour favoriser la pratique de veille :

- maximiser la diffusion d'information gouvernementale à tous les secteurs de la société ;
- sensibiliser les PME à la veille ;
- favoriser la recherche et le développement sur la veille (en particulier dans les universités).

Maximiser la diffusion de l'information gouvernementale au meilleur coût possible ressort comme le rôle clé d'un gouvernement. Cette diffusion peut prendre plusieurs formes et utiliser plusieurs canaux, avec divers niveaux de valeur ajoutée et ainsi plusieurs niveaux de coûts, tels que la diffusion en ligne, par l'industrie de l'information ou le gouvernement, mais aussi via les réseaux formels et informels regroupant les entreprises, le monde de la recherche et le gouvernement. Dans cette perspective, la sensibilisation des PME à la veille est vue comme un rôle du gouvernement, mais intrinsèquement lié à la mise à disponibilité d'information dont les PME ont besoin et à faible coût.

Le gouvernement est aussi vu comme l'un des mieux placés pour surveiller la compétition internationale[31], comparer les pratiques nationales avec les pratiques étrangères, trouver comment intégrer cette nouvelle connaissance en meilleures façons de faire au niveau du pays et en assurer la diffusion aux acteurs économiques intéressés. Il devrait donc organiser un système efficace de collecte, de traitement et de diffusion des informations recueillies et validées par son réseau de représentants à l'étranger[32] (ex.: ambassades, consulats, attachés techniques, etc.). L'exemple du MITI/ JETRO du Japon est cité comme étant un modèle intéressant, mais dont l'application a besoin d'être réactualisée. Il semble également y avoir un souci pour les questions de protection de la connaissance, comme en témoigne cet extrait d'entrevue «*The* notion *of secrecy here becomes important : as the world becomes increasingly* transparent, one can *find almost everything from open sources, how can one use and rely on* such *sources but at the same time protect what it knows ?»*

Finalement, un répondant émet une mise en garde quant au développement de produits et services d'information gouvernementaux visant les PME. Il soutient que les gouvernements en général ont en commun une faiblesse majeure, soit une très mauvaise compréhension des besoins des PME en général et de leurs besoins et comportements informationnels en particulier. Ils n'ont pas encore trouvé comment les supporter efficacement, ce qui entraîne une offre souvent inappropriée et trop coûteuse pour les PME. Dans cette perspective, il faudrait éviter d'implanter de grands programmes qui aboutissent à des solutions déconnectées des besoins réels des PME.

5.3. Quelques pistes d'action additionnelles

L'ensemble des facteurs, expériences et expertises recensés offre déjà des pistes d'action. À une question finale d'entrevue sur d'autres conseils qu'ils donneraient à un gouvernement pour favoriser la pratique de veille, deux répondants ont ajouté les conseils suivants :

- maximiser l'accès des différents acteurs économiques à l'information gouvernementale et sa diffusion à ces mêmes acteurs;
- développer davantage la formation en intelligence économique;
- avoir une approche locale, régionale (l'exemple de la France est cité) ;
- pour les PME, les sensibiliser en utilisant une approche par étape, basée sur des microprogrammes très près de leurs besoins et de leurs pratiques (qui devront être mieux compris) ;
- faire la révolution de l'intelligence : il n'y a intelligence que lorsque l'information participe à la prise de décision et à l'action efficace ; et
- investir dans la recherche.

5.4. Évolution de la veille en Suède

Les répondants ont identifié quatre grands types de changement. Deux sont liés à des actions individuelles et organisationnelles et deux autres, à des actions gouvernementales :

- l'adoption accrue de la pratique de gestion stratégique d'information dans les entreprises, le gouvernement, etc.; en particulier, explosion de la pratique de veille ;

- une meilleure maîtrise de l'information *(information literacy) ;*
- une plus grande culture informationnelle dans les entreprises ;
- le développement d'un réseau d'information fournie par les ambassades et autres représentants suédois à l'étranger;
- le changement dans le mandat des agences de renseignements et de la défense.

Il se dégage de l'ensemble de ces facteurs que le gouvernement favorisera le développement de la pratique de veille en mettant à disposition son information, dont l'information recueillie par son réseau d'ambassades et autres représentations à l'étranger. Il doit utiliser plusieurs canaux de diffusion, dont les réseaux formels et informels. Il devrait favoriser le développement de la recherche et de la formation dans le domaine.

6. SYNTHÈSE

Il n'y a pas de politique d'intelligence économique en Suède. Le gouvernement ne semble pas jouer de rôle officiel particulier à cet égard. Il offre des services d'information ou y participe dans le cadre de programmes d'aide aux entreprises. Mais ceci n'est pas de la veille et n'est pas non plus perçu ainsi. Il y a des intérêts individuels de la part de fonctionnaires (souvent de très haut niveau), des ministères qui ont des pratiques, mais pas de politique ou programmes nationaux.

La Suède est un pays dont les caractéristiques culturelles favorisent le maillage, l'échange et le partage d'information, ainsi que la recherche de consensus national. Ces traits culturels constituent des forces de départ pour favoriser des pratiques de veille.

L'enseignement et la recherche sur l'intelligence sociale et ultérieurement l'intelligence économique et la veille, se fait depuis le milieu des années 1970. En particulier, le professeur Stevan Dedijer, pionnier dans le domaine, a eu beaucoup d'influence avec ses travaux, tant en Suède qu'à l'étranger. Cette influence ne se fait pas uniquement sentir auprès de ses étudiants et de ses collègues chercheurs, mais aussi auprès des décideurs suédois, tant au sein du gouvernement, incluant la Défense, que dans l'entreprise privée. Il y a eu diffusion et, semble-t-il, appropriation du concept de veille et d'intelligence sociale (busi*ness intelligence* et *social intelligence).*

Les initiatives pour favoriser les pratiques de veille viennent davantage de gens de tous horizons intéressés par la question. Il s'agit donc d'une approche tirant profit des expertises et connaissances de divers acteurs socioéconomiques, avec transfert via les réseaux formels et informels propres à chaque secteur. Il faut en particulier souligner le rôle de la SAF. Les principales attentes vis-à-vis le gouvernement en matière de veille sont (1) de développer un système de collecte d'information auprès de ses antennes à l'étranger (ex.: ambassades, consulats) qui sera validée et diffusée auprès des acteurs économiques du pays et (2) de maximiser l'ensemble de la diffusion de l'information qu'il collige. Cette information sera utilisée par les personnes et organismes dans leur pratique de veille. Finalement, il faut souligner l'intérêt et l'appui à la recherche et à la formation dans le domaine.

NOTES

1. Par exemple : Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare Preparing for the Paradigm Shift* [http ://www.indigo-net.com/annexes/289/ baumard.htm] ; Calof, J.L. (1997). «For king and country... and company», *Business Quarterly,* p. 32-39; Choo, Chun Wei. (1995). *Information Management for the Intelligent Organization* : *The Art of Scanning the Environment,* Medford : Information Today (ASIS Monograph Series), p. 117-120; Groupe «Intelligence économique et stratégie des entreprises » sous la présidence d'Henri Martre (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises,* Paris : La Documentation française.
2. Cependant il a été impossible d'obtenir des entrevues auprès de représentants du gouvernement suédois.
3. L'étude du cas de la Suède a été fortement limitée par la barrière linguistique (ignorance du suédois), restreignant la consultation de documents primaires à ceux traduits en anglais ou en français, qui sont très rares.
4. Traduit par *«Forum for coordinated intelligence »* par un répondant.
5. Docere Intelligence est une firme de consultants dans le domaine de le veille et de l'analyse de marché [http ://www.docere.sel.
6. Réseau informel, prédécesseur du FoSO, créé à l'Université de Lund par Stevan Dedijer.
7. Svensson Kling, Katarina (1998). « Kunskapsutveckling inom Business Intelligence i Sverige » (The development of knowledge and education in business intelligence in Sweden), dans Borg Lennart *et al.* (dir.) (1998). *Omvàrldsbevakning for en ny tid : 17 perspektiv för Sverige,* [Stockholm]: Svenska Arbetsgivarefôrening och forfattarna (SAF), p. 125-135 (FoSO).
8. Notons que le suédois n'étant pas une langue couramment maîtrisée, la plupart des auteurs ayant étudié la Suède ont utilisé des sources secondaires, souvent des articles publiés par des auteurs suédois ayant écrit en

anglais. Donc il n'est pas rare qu'un auteur cite un autre auteur qui a cité un autre auteur, ce qui peut entraîner de la distorsion et surtout l'« enflure » d'un phénomène réduit.

9. Par ailleurs, ce n'était pas l'objectif de ce projet d'étudier la pratique de veille dans les grandes entreprises, mais bien d'étudier les politiques développées par les gouvernements pour favoriser la pratique de veille dans la société.

10. Par exemple, Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare Preparing for the Paradigm Shift,* [http ://www.indigo-net.com/annexes/ 289/baumard.htm]; et Choo, Chun Wei (1995). *Information Management for the Intelligent Organization : The Art of Scanning the Environment,* Medford: Information Today (ASIS Monograph Series), p. 117-120; Herring, Jan P. (1992). «Business intelligence in Japan and Sweden Lessons for the U.S.», *Journal of Business Strategy, 13* (2), p. 44-49.

11. Hedin, Hans (1993). «Business intelligence : Systematised intelligence activities in ten multinational companies», *Journal of AGSI, 2* (3), p. 126-136.

12. Estimation de la population suédoise en 1995: 8 780 millions d'habitants (Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*

13. *Business Week* qualifie cette culture d'affaires suédoise de *« clubby»* et de peu appropriée dans le contexte actuel. (Reed, Stanley et Ariane Sains (22 février 1999), Sweden : Busting up Sweden Inc. ; « Volvo's sale signals sweeping shifts in this clubby business culture)), *Business Week,* p. 52-54.

14. Un des répondants a conduit une enquête sur les pratiques de veille dans les entreprises suédoises, mais n'a reçu que 35 questionnaires remplis. Cette personne observe qu'il est très difficile d'étudier le degré de pratique de veille dans les PME parce qu'elles n'ont pas une fonction identifiée comme étant de la veille et qu'elles en font essentiellement de façon «intuitive » et non systématisée, intégrée dans une autre activité. Elle conclut qu'il est possible que les PME suédoises soient peut-être plus ouvertes et plus sensibles à la veille que celles d'autres pays, mais qu'il s'agit tout au plus d'une impression qu'il faudrait valider par une étude comparative des pratiques de veille dans les PME.

15. Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift* [http ://www.indigo-net.com/annexes/289/baumard.htm].

16. Selon une étude du ministère de la Culture et des Communications du Québec, les populations des pays scandinaves se démarquent nettement dans le peloton de tête des pays occidentaux étudiés quant au nombre d'heures qu'elles consacrent à la lecture. De plus, selon une enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes réalisée par Statistique Canada (1994), 74 % des Suédois âgés entre 16 et 65 ans auraient des habiletés de lecture suffisantes, comparativement à 57,3 % des Canadiens (Québec. Ministère de la Culture et des Communications (mars 1998). *État de la situation de la lecture et du livre au Québec* [http ://www.gouv.gc.ca/consult/ livre /table2f.htm]).

17. Baumard, Philippe (nov.-déc. 1991). «Guerre économique et communauté d'intelligence », *Revue politique et parlementaire,* p. 51-57.

18. Baumard soutient même que la Suède est engagée discrètement dans la préparation du changement de paradigme de «la guerre de l'information » à ce qu'il appelle la « guerre de la connaissance » *(knowledge warfare)*

(Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift* [http ://www.indigo-net.com/annexes/289/baumard. htm]).

19. En 1996, il y avait en Suède 585 571 entreprises qui comptaient 3 469 216 employés (Suède. Statistics Sweden. *Sweden in figures. Labour Market* [http ://www.scb.se/scbeng/svsiffror/svsiffrorarbmarkneng.htm]). Un rapport de l'OCDE indique que la Suède compte environ 460 000 PME (entreprises comptant moins de 200 salariés) qui emploient près de 1,4 million de personnes (Suède. Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie. (1998). «Suède. Politique de développement industriel en Suède », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 136-151 [DSTI/IND(97)28/FINAL]. On peut donc estimer grosso modo que les grandes entreprises (définies comme employant plus de 200 personnes) représentent environ 25 % de toutes les entreprises suédoises et emploient environ 60 % des travailleurs.

20. Il y aurait peut-être un parallèle intéressant à faire entre la pratique de veille dans les entreprises suédoises et la pratique de R&D: selon le rapport de l'OCDE déjà cité, la Suède est l'un des pays où l'intensité de R&D est la plus forte au monde. Cependant, un examen plus approfondi montre que le gros des dépenses de R&D sont concentrées dans un petit nombre d'entreprises manufacturières (ainsi en 1991, 75 % des dépenses de R&D étaient le fait de quatre groupes d'ingénierie (soit ABB, Ericsson, SaabScania et Volvo) et quatre groupes pharmaceutiques et chimiques (Astra, Nobel Industry, Perstop et Pharmasia) *(ibid.,* p. 145, p. 151). Ericsson, Astra, ABB et Volvo sont des entreprises citées comme ayant des pratiques de veille par Herring (1992) et Hedin (1993) (cités dans Choo (1995) et Baumard).

21. Il y a deux types de formation offerte sur la veille et l'intelligence sociale en Suède : la formation initiale et la formation continue. La formation initiale en intelligence sociale est offerte entre autres à l'Université de Lund où un cours d'un mois est offert depuis 1976. Les étudiants peuvent également réaliser une thèse sur le sujet. D'autres cours seraient également offerts dans les collèges et à l'Université de Stockholm. La formation continue est disponible entre autres via les réseaux tels FoSO, BISNES et SCIPScandinavia, qui offrent des conférences, des cours, en plus d'être des réseaux d'échange.

22. Il regrouperait une centaine de membres, principalement de la Suède.

23. Ces mécanismes sont cités dans Suède. Ministère de l'Industrie et du Commerce (1998). «Politique de développement industriel en Suède », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie. *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 145, p. 151. (DSTI/IND(97)28/FINAL).

24. Il est utile de rappeler que les aspects liés à l'intelligence militaire, au renseignement, à la sécurité économique et à la protection du territoire sont exclus de cette étude.

25. Cependant, il semblerait que les jeunes Suédois pourraient faire leur service militaire en intelligence économique (Baumard, Philippe. *From Infowar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift* [http:// www. indigo-net.com/annexes/289/baumard.html).

26. La population de Stockholm était estimée en 1993 à 684 576 habitants et l'agglomération, à 1 517 285 habitants (Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE).*

27. Le département a travaillé en étroite collaboration avec le professeur Sven Hamrefors de l'Université de Stockholm et membre du FoSO. Son modèle théorique a guidé l'opérationnalisation de la veille dans la ville de Stockholm. Le département a également mené de nombreuses consultations auprès d'autres professeurs d'universités et de membres du gouvernement pour connaître leur avis sur les meilleurs modes d'organisation du département.

28. La SAF est la plus grande association des employeurs du secteur privé en Suède, avec un membership volontaire. La plupart des grandes entreprises suédoises sont membres. Cependant, 85 % du membership est constitué de PME.

29. Borg, Lennart *et al.* (dir.) (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv för Sverige* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (FoSO).

30. Deux répondants ont affirmé qu'il n'y avait aucune enquête récente sur l'étendue de la pratique de la veille en Suède. L'un des répondants a indiqué qu'il avait tenté de réaliser un portrait de la veille dans les entreprises suédoises, mais n'avait obtenu que 35 réponses à son enquête.

31. Selon Oxelheim (1998), la qualité des données disponibles dans les bases de données est difficile à évaluer, en particulier quand il est question du risque politique d'un pays, d'une région ou d'un marché. Dans ce contexte, il est raisonnable de penser que les autorités sur place sont les plus adéquates pour juger de la situation; elles peuvent évaluer en particulier qui fournit cette information (conviction politique, économique, etc.), quelles sont les prémisses de base et qui est le destinataire primaire de cette information. (Oxelheim, Lars. « Ekonomisk omvärldsanalys för ökad konkurrenskraft » Business intelligence for increased competitiveness - the economic side), dans Lennart Borg *et al.* (dir.) (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv for Sverige,* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (SAF), p. 67-83 (FoSO)). Ce texte d'Oxelheim supporte donc les opinions des répondants quant au rôle important que le gouvernement peut jouer en intelligence économique via ses ambassades. Il faut aussi noter que peu de PME ont les moyens de se payer cette information validée sur les marchés étrangers (incluant risques), alors que cette information est essentielle dans un contexte de pays tourné vers l'exportation.

32. Selon un répondant, une réflexion sur cette question était en cours au sein du gouvernement suédois et un rapport était attendu à la fin de l'année.

Chapitre 10

L'Union européenne

L'Union européenne est un cadre institution nel institué en 1992 par le Traité de Maastricht, qui régit l'espace communautaire et la coopération politique, économique et monétaire entre les états membres (15 en 1998) de l'Europe. Ses institutions constitutives sont la Commission européenne, le Conseil des ministres, le Conseil européen, le Parlement européen, les Comités et la Cour européenne de justice. La Commission européenne est l'organe de l'Union européenne qui est responsable des initiatives étudiées dans ce cas. Son mandat consiste entre autres à exécuter les décisions prises par le Conseil des ministres, à adopter des directives et règlements et à préparer les lois et les budgets et à gérer les fonds communautaires. L'intervention communautaire s'effectue selon le principe de la subsidiarité[1].

La Commission a plusieurs initiatives d'information et d'aide à l'entreprise qui sont reliées à la veille. Elle a traité de veille et d'intelligence économique dans son *Livre vert sur l'innovation*[2] et son *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe*[3], qui renforce entre autres l'importance de la prospective. Il est également question des activités de veille informative dont s'occupera de plus en plus le réseau des EIC dans son programme intégré en faveur des PME et de l'artisanat[4]. Son Institut de prospective technologique de Séville effectue également de la veille technologique *(technology watch)* pour la Commission.

Ce cas[5] présente la place de la veille et de l'intelligence économique dans le plan d'action pour l'innovation européenne. Il décrit ensuite deux initiatives illustrant bien les approches prises par la Commission dans le secteur de la prospective et de la veille technologique,

avec l'Institut de prospective technologique de Séville[6] (IPTS), et la diffusion d'information communautaire aux entreprises[7], avec les Euro Info Centres. Enfin, il présente une synthèse des forces et des faiblesses des initiatives telles que perçues par les répondants, les facteurs critiques de succès, ainsi que les obstacles et les facteurs facilitant l'implantation de la veille. Une synthèse de l'approche européenne conclut ce cas.

1. LA VEILLE ET LA PROSPECTIVE POUR FAVORISER L'INNOVATION EN EUROPE

En 1995, la Commission présente son *Livre vert sur l'innovation* qui identifie les facteurs influant négativement ou positivement sur la capacité d'innovation européenne, en particulier celle des PME, et formule des pistes d'action pour favoriser l'innovation en Europe. Le *Livre vert sur l'innovation* souligne l'importance de la prospective et de la veille technologique pour aider la prise de décision stratégique, et indique avoir déjà mis en place des mécanismes de prospective, avec l'IPTS entre autres.

Le *Livre vert sur l'innovation* introduit aussi l'idée d'intelligence économique, adoptant le modèle du dispositif régional basé sur l'intelligence économique (IE) français[8]. Il reconnaît que l'IE est corollaire à son approche sur l'innovation. La définition donnée d'intelligence économique est celle du rapport Martre (voir le cas sur la France au chapitre 5), bien que ce dernier ne soit pas cité. Il y est entre autres constaté (1) que les PME n'ont pas les ressources nécessaires pour repérer, traiter et interpréter l'information qui leur serait utile; (2) que malgré les efforts de la Communauté, le marché européen de l'information est moins développé que ceux de ses concurrents, en particulier celui des États-Unis ; et (3) qu'il n'y a pas d'exploitation systématique et optimale des connaissances disponibles au sein de la Commission (ex.: analyses, études, expertises sur le développement technologique, les marchés, etc.).

Sur la base de ces constats, le *Livre vert sur l'innovation* reconnaît (1) la nécessité de sensibiliser les entreprises à l'intelligence économique et de les former à sa pratique ; (2) la nécessité d'améliorer l'accès et la diffusion à l'information produite par les gouvernements ; et (3) l'importance de modifier les cultures organisationnelles des entreprises et des gouvernements pour favoriser le partage d'information, condition sine qua non au développement de pratique d'intelligence économique. Il propose treize pistes d'action pour accroître la capa-

cité d'innovation en Europe, dont la première est «Développer la veille et la prospective technologiques » et la onzième, « Développer les actions d'intelligence économique ».

Ces pistes d'action ont fait l'objet d'un débat qui a conduit à l'adoption d'un *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe.* Ce premier plan d'action retient les actions jugées prioritaires, qui se concentrent dans trois secteurs : (1) la promotion de la culture d'innovation, (2) le développement d'un cadre favorisant l'innovation, et (3) une meilleure articulation entre la recherche et l'innovation.

La piste d'action du *Livre vert sur l'innovation* «Développer la veille et la prospective technologiques» s'est retrouvée dans les actions prioritaires du premier Plan. Les actions liées à la prospective et la veille s'articulent autour de deux axes (1) au niveau des états : recommandation de mettre en place des exercices de prospective ; (2) au niveau de la Commission: soutien accru aux activités de veille technologique de l'Observatoire européen des sciences et de la technologie (European Science and Technology Observatory, ESTO) sous le mandat de l'IPTS.

La piste d'action « Développer les actions d'intelligence économique» se retrouve en partie dans le premier Plan, mais de manière diffuse. L'expression elle-même est absente du document. Elle n'est pas davantage présente dans le programme pluriannuel 1997-2000 pour les PME[9]. Il faudra voir si l'expression sera réintroduite dans un prochain plan d'action sur l'innovation. Il est cependant plus probable qu'à l'instar de la France, où le gouvernement ne parle plus d'intelligence économique, mais d'information économique, l'Union européenne n'a pas retenu cette expression. Cependant, des éléments de la piste d'action traitant de l'intelligence économique présentée dans le *Livre vert sur l'innovation,* se retrouvent dans le premier Plan, principalement dans le volet sur la culture d'innovation où on reconnaît la nécessité pour l'entreprise de pouvoir anticiper les besoins, entraînant comme actions une meilleure diffusion des innovations organisationnelles et le développement d'un système de benchmarking européen sur la qualité. Il faut aussi noter que des actions sont prévues pour favoriser l'échange et la collaboration interentreprises. Enfin, le Plan d'action vise également à mettre en place divers services d'information pour favoriser la diffusion de l'information sur différents aspects liés à l'innovation technologique, dont l'information communautaire.

Par ailleurs, de la Politique d'entreprise de la Commission découle un ensemble de programmes et mesures dont le réseau des EIC qui au fil de leur évolution peuvent « multiplier les actions de veille informative »[10]. La Commission compte aussi sur un Observatoire des PME[11].

La Commission européenne soutient donc la prospective et les activités de veille, tant chez les États membres que pour sa propre gestion. Elle reconnaît aussi l'importance de l'anticipation dans les organisations et la nécessité pour les gouvernements de maximiser l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale utile aux entreprises, en particulier aux PME. La prochaine section décrit deux initiatives s'inscrivant dans ces approches, soit l'IPTS et le réseau des Euro Info Centres (EIC).

2. L'INSTITUT DE PROSPECTIVE TECHNOLOGIQUE DE SÉVILLE (IPTS)

2.1. Contexte

L'IPTS est l'outil de prospective et de veille technologique de la Commission européenne. Créé en 1994[12], l'Institut a été inauguré officiellement en décembre 1995. Il est l'un des sept centres du Centre communautaire de recherche (Joint Research Centre) de la Commission européenne. L'IPTS comprend deux unités : Veille technologique *(technology watch)* et Technologie, emploi et compétitivité. En 1997, l'IPTS comptait 43 employés réguliers[13], dont quelque 25 œuvrent à l'unité de veille technologique, et bénéficiait de l'expertise de personnel scientifique non institutionnel (15 étudiants et chercheurs post-doctorat, chercheurs visiteurs, etc.).

2.2. Mission

L'énoncé de mission de 1IPTS a été confirmé en 1995 suite à la publication du *Livre vert sur l'innovation.* La mission de lIPTS est de supporter la prise de décision au sein de l'Union européenne en colligeant, en analysant et en diffusant les développements (événements, tendances, impacts) scientifiques et technologiques et leur application en Europe et dans le monde, en particulier dans les pays compétiteurs[14], par la réalisation d'études prospectives (de type Delphi) et par de la veille technologique. La mission de l'unité Veille technologique est de faire du dépistage précoce d'avancées scientifiques, de tendances et d'événements pouvant mener à une innovation et d'alerter les décideurs européens de leurs conséquences sociales, économiques et politiques[15].

2.3. Rôles

Les rôles joués par l'IPTS sont :

- d'animer et de coordonner le réseau ESTO (décrit sous «Mécanismes d'implantation ») ; et
- de réaliser des études de veille et de prospective à partir de son réservoir de connaissances et en appui sur le réseau.

2.4. Mécanismes d'implantation

Le principal mécanisme d'implantation de 1'IPTS est son réseau d'appui, l'Observatoire européen des sciences et de la technologie (European Science and Technology Observatory) (ESTO). Démarré sur une base expérimentale en 1995 et confirmé en 1997, l'ESTO est un réseau regroupant 14 organisations nationales œuvrant en sciences et technologies telles que l'ADIT en France. L'ESTO contribue, par ses travaux, à définir la politique scientifique européenne au niveau de la Commission. Ce réseau réalise des études sur demande de l'IPTS et fournit des articles au *Rapport IPTS.*

L'IPTS anime et coordonne ce réseau, en déterminant ses orientations et en commandant des études spécifiques. L'IPTS a une entente contractuelle avec les membres de l'ESTO, qui spécifie les modalités de fonctionnement des travaux réalisés, les mécanismes de contrôle de la qualité, etc. Les travaux réalisés par l'ESTO sont payés par le budget de l'IPTS. Cette relation contractuelle amène l'IPTS à considérer l'ESTO comme une extension.

2.5. Produits et services

Les produits et services de l'IPTS sont essentiellement des publications de diverses natures :

- *Rapport IPTS (10* numéros annuels) distribué gratuitement au grand public ;
- notes de prospective ponctuelles ;
- séries de dossiers;
- rapport de synthèse;
- documents de travail ;

- notes d'information ciblée pour les membres de la Commission pour lesquels travaille l'IPTS ;
- rapports de recherche.

L'IPTS a également un site Web[16]. Enfin, il organise ou participe à des séminaires et des ateliers pour diffuser de l'information (ex.: au Parlement européen) ou pour colliger de l'information pour ses propres études.

2.6. Clients

La clientèle de l'IPTS se compose essentiellement de l'Union européenne et de ses institutions, en particulier la Commission européenne et son Commissaire à la science et à la technologie.

2.7. Coût et financement

Le budget total de l'IPTS pour quatre ans est d'environ 50 millions d'écus. Il inclut le financement des travaux de l'ESTO.

2.8. Promotion

L'IPTS n'utilise pas de mécanismes de promotion. Il a des liens directs avec ses clients qui sont clairement identifiés.

2.9. Mécanismes d'évaluation

L'évaluation porte sur la qualité de l'information fournie (pertinence, validité, fiabilité, etc.). Elle s'articule de trois façons :

- le choix des travaux à réaliser soumis et/ou conseillé par les membres du conseil de l'IPTS (experts et personnalités scientifiques ou autres) ;
- l'évaluation des prestations par un réseau d'experts de la Commission;
- la soumission de résultats au processus de l'évaluation par les pairs.

Il y a également un processus interne d'évaluation des projets.

2.10. Impact

L'IPTS n'a pas développé de mesures formelles d'impact de ses travaux, qui est jugé très difficile à mesurer. L'impact est plutôt estimé sur une base anecdotique, à partir d'observations et d'expériences vécues.

En conclusion, l'IPTS est l'instrument de prospective et de veille technologiques mis en place par l'Union européenne pour lui permettre d'avoir «une vision stratégique et prospective de la recherche et de ses applications »[17]. Il est jugé prioritaire dans les actions mises en place pour soutenir l'innovation européenne.

La prochaine section décrit un autre mécanisme d'information soutenu par la Commission européenne pour favoriser la compétitivité des entreprises, le réseau des Euro Info Centres.

3. LES EURO INFO CENTRES

3.1. Contexte

Le réseau des Euro Info Centres (EIC) a été créé en 1986 par un groupe de travail de la Commission sur les PME, avec un premier projet pilote en Belgique en 1987, pour favoriser l'accès des PME au marché intérieur européen. Il relève maintenant de la Direction générale (DG) XXIII, Direction B, Unité 1: Information aux entreprises. Il constitue un outil de la Politique d'entreprise de l'Union européenne et se retrouve dans le troisième programme pluriannuel 1997-2000 en faveur des entreprises. L'évaluation du programme pluriannuel a amené un repositionnement des EIC, avec un recentrage de sa mission, et la révision de son approche contractuelle. L'approche préconisée par les EIC se retrouve dans sa *Réflexion stratégique sur le réseau Euro Info Centre 1997-2000*[18].

En 1998, le réseau compte 216 EIC dits « classiques » et 17 têtes de réseau (total: 233) ainsi que 44 membres associés dans les pays membres de l'Union européenne[19]. Les concepts de tête de réseau et de membres associés sont issus du troisième programme pluriannuel adopté en 1996. Les têtes de réseau sont définies comme étant « des organisations intermédiaires des PME qui animent un réseau national ou transrégional composé de relais clairement identifiés »[20]. Des exemples de têtes de réseau sont l'ACFCI, en France, ou le Business

Link du Staffordshire au Royaume-Uni. Les membres associés sont «des organisations européennes ou nationales représentatives des PME (sectorielles ou catégorielles spécialisées, telles que celles opérant dans l'artisanat, le commerce et l'économie sociale). Leur spécificité et leur expertise permettent d'améliorer et d'élargir les services d'information et d'assistance offerts par le réseau aux entreprises „[21].

Le réseau EIC inclut aussi une vingtaine d'EIC de correspondance (EICC) en Europe de l'Est, en Europe centrale ainsi que dans la région méditerranéenne[22]. Créés pour agir comme trait d'union entre les PME européennes et celles des pays tiers, leur rôle est aussi en redéfinition afin d'augmenter leur intégration au réseau des EIC.

3.2. Mission

Les EIC ont une mission d'information, de conseil et d'assistance aux PME européennes[23]. L'énoncé de mission des EIC s'articule en deux points :

- « aide aux PME dans leur adaptation à l'environnement européen, dans des conditions favorables à l'emploi;
- aide à la consolidation des marchés existants et à la conquête de nouveaux marchés, dans le cadre des opportunités offertes par l'Union européenne „[24].

La mission se traduit par trois objectifs :

- devenir le premier guichet d'accès à l'information communautaire *(first stop shop) ;*
- offrir un accès à l'information communautaire (qualifié de « diffusion passive » par un répondant);
- promouvoir leurs actions et augmenter leur visibilité auprès des PME .

3.3. Rôles

Les deux principaux rôles joués par les EIC sont :

- la diffusion d'information ;
- le soutien aux entreprises.

3.4. Mécanismes d'implantation

Les mécanismes d'implantation sont :

- le réseau d'appui ;
- les produits et services d'information (via le Bureau d'assistance technique) ; et
- un programme de subvention.

La sous-unité EIC et le Bureau d'assistance technique. La DG XXIII B-1 compte une sous-unité EIC, composée d'une équipe de moins de dix fonctionnaires, mais soutenue par un Bureau d'assistance technique, le BAT. Le BAT est assuré par un contractant qui a constitué une équipe d'une trentaine de personnes. Le BAT est responsable de gérer et de coordonner toutes les activités liées au réseau à valeur ajoutée des EIC ainsi que l'intranet : diffusion d'information et services de référence pour les EIC, aspects juridiques et informatiques (création des bases de données, entretien des systèmes, etc.). Il s'agit en quelque sorte du service d'information des EIC. Il s'occupe également d'assurer la formation des employés des EIC (voir la section «Formation »).

La structure des EIC. Les EIC ne sont pas des bureaux de la Commission implantés dans différents pays. Il s'agit d'organismes ayant une entente contractuelle[25] avec la Commission qui leur fournit une subvention au montant fixe de 25 000 écus pour offrir des services d'information communautaire au public. Les organismes hôtes sont souvent des chambres d'industries et de commerce ou des chambres de métiers. Un EIC compte minimalement 2,5 personnes dont un responsable et un agent d'information. L'EIC moyen compte 3,7 employés, les plus dotés, jusqu'à 10 employés. Dans ce dernier cas, l'EIC a développé une politique de tarification et offre des services à plus grande valeur ajoutée (voir la section «Produits et services »). L'organisme hôte offre le support logistique.

La DG XXIII B-1 procède par appels d'offres pour sélectionner la structure hôte d'un EIC dans une région où elle implantera un nouveau centre, remplacer la structure hôte existante (soit parce que l'organisme hôte actuel décide de se retirer, soit parce que la DG XXIII décide de mettre fin au contrat). Les organismes hôtes doivent être recommandés par un ministère du pays.

Un EIC doit être clairement identifié et distinct de l'organisme hôte et/ou des partenaires, avec sa bannière à l'intérieur et à l'extérieur du local de l'organisme hôte. De plus en plus, les EIC sont situés

dans les locaux des guichets uniques locaux ou régionaux du pays hôte (ex.: Business Link au Royaume-Uni ou CCI en France) pour que le client ait accès à l'ensemble de l'information nationale et communautaire. Cependant l'EIC doit être un service séparé à l'intérieur du Business Link ou du CCI (une des obligations contractuelles vérifiées lors de visites annoncées ou impromptues d'inspection).

3.5. Produits et services

Les produits et services offerts par ou via les EIC sont :

- un service de référence ;
- des publications ;
- des bases de données ;
- un guide méthodologique.

Les publications, bases de données et guides méthodologiques sont essentiellement développés par la Commission avec la collaboration des EIC.

Pour l'EIC lui-même, les produits et services offerts peuvent entrer sous la catégorie générale de service de référence (appelé par un répondant «services publics et conseils »). En effet, un EIC fournit aux entreprises (1) de l'information sur les programmes et actions communautaires, tels que les appels d'offres, les subventions pour les entreprises, l'accès au marché intérieur (normes, certification, aspects fiscaux, aspects environnementaux), etc.; (2) de l'aide en science et en technologie. Certains EIC offrent aussi des services à valeur ajoutée, tels que la diffusion sélective d'information sur les appels d'offres[26,27] Il est estimé qu'avec l'accès de plus en plus grand d'information communautaire en ligne (via Internet), les EIC seront appelés à offrir des produits et services de plus forte valeur ajoutée.

L'EIC met à la disposition de ses clients une salle de consultation contenant les publications (payantes) de la Commission. La consultation de ces documents est gratuite. L'acquisition est possible via l'Office des publications ou ses points de vente. Un ordinateur est disponible pour que les clients puissent faire des recherches dans les bases de données communautaires d'ECHO. Certains EIC peuvent donner accès à des bases de données tarifées.

À titre de premier guichet, l'EIC aiguille le client vers d'autres ressources communautaires pertinentes (ex.: d'autres directions, programmes, personnes, etc.) au besoin. Des EIC se sont spécialisés en

fonction des spécificités régionales. Certains EIC se sont regroupés en quelque 18 réseaux transnationaux informels, tels que EIC de l'Eurorégion Meuse-Rhin, Euroregion European Information Centres, Middle-Sized Cities, etc.

3.6. Clients

Les clients visés et réels des EIC sont les PME.

3.7. Coûts et financement

Un EIC moyen coûte environ 200 000 écus par an. La Commission européenne fournit une subvention au montant fixe de 25 000 écus par an, soit environ 12,5 % du budget total. Le reste provient de la structure hôte et du recouvrement de coûts. Un EIC est un organisme à but non lucratif et ne peut générer de profits.

Par ailleurs, la DG XXIII B-1 supporte les coûts de coordination et de gestion du réseau et du BAT. La Commission fournit aussi aux EIC les documents pour distribution gratuite aux PME ainsi que les documents payants pour consultation dans la salle de lecture.

3.8. Tarification

Ce que la DG XXIII B-1 appelle le service public est gratuit (sauf certains coûts afférents comme les photocopies, etc. qui peuvent être tarifées). Les EIC peuvent tarifer leurs services à valeur ajoutée. La pratique de tarification varie d'un EIC à l'autre (bien que des EIC de certaines régions aient développé une grille de tarification commune).

Il semble que la pratique de tarification varie selon les pays : dans les pays du Sud et en France, la plupart des services seraient gratuits (car perçus comme services gouvernementaux devant être gratuits), alors qu'au Royaume-Uni, la tarification des services et produits des EIC (comme d'autres services et produits gouvernementaux) est courante.

La DG XXIII B-1 encourage les EIC à développer des services à valeur ajoutée afin d'augmenter leurs ressources financières (le support financier de l'organisme hôte étant très variable d'un EIC à l'autre). D'ailleurs, dans son plan stratégique, la DG XXIII B-1 indique sa volonté de renforcer le réseau des EIC, notamment pour «optimiser les avantages d'un réseau professionnel et compétitif sur le marché de

l'information »[28]. Un répondant observe que les EIC sont parfois perçu comme faisant de la concurrence déloyale au secteur privé dans leu] offre de produits et services à valeur ajoutée.

3.9. Formation

Le Bureau d'aide technique (BAT) offre quelque vingt sessions de formation par année sur des thèmes communautaires (ex.: financement des entreprises, marchés publics, etc.) au personnel du réseau des EIC

Les EIC ont aussi des initiatives individuelles de formation de leur personnel qui peuvent être financées par la DG XXIII si elles répondent aux conditions exigées pour ce type d'activité.

3.10. Promotion

Les activités de promotion sont réalisées par la DG XXIII, par les EIC individuels et par leurs organismes hôtes. Les mécanismes utilisés sont :

- la participation à des foires, salons, etc. (DG XXIII);
- les médias locaux et régionaux (EIC et/ou organismes de tutelle) ;
- le démarchage des entreprises, les contacts directs (EIC).

3.11. Évaluation

L'évaluation externe du deuxième programme pluriannuel recommandait de prendre en charge les EIC pour en faire des organes à part entière de la Commission, afin d'assurer une homogénéité des services et de leur qualité. La Commission a rejeté cette recommandation, en invoquant l'importance de la contribution directe et indirecte des partenaires, en plus de la forte valeur politique de ces partenariats, ainsi que le coût trop important qu'engendrerait cette prise en charge[29]. La Commission a plutôt opté pour une meilleure intégration des EIC dans la structure hôte et un renforcement des critères de qualité d'obligation contractuelle. L'objectif prioritaire pour le programme 1997-2000 est d'augmenter la visibilité et l'impact des EIC auprès des PME. Ceci peut suggérer entre autres (1) qu'il est difficile pour un service d'information (en particulier associé à un programme gouvernemental) de percer auprès des PME parce qu'elles ne réalisent pas l'importance d'utiliser un tel service et doivent être davantage sensibilisées ; ou (2) que le service n'est pas adapté à la façon d'utiliser l'information par les PME.

Le processus d'évaluation des EIC porte sur le respect des termes du contrat ainsi que sur la performance des services :

1. Le BAT effectue un audit semestriel des EIC sur la base de mesures d'étendue (nombre de clients desservis, nombre de questions auxquelles on a répondu, etc.) et de qualité de service. L'évaluation tient compte des objectifs visés et de leur atteinte.
2. À partir des données recueillies, les EIC du réseau sont classés selon trois catégories : performants, présentant des faiblesses, prestations insuffisantes[30.]
3. Les EIC classés dans les deuxième et troisième catégories se verront proposer des mesures de redressement. Un EIC qui obtient une évaluation négative deux semestres consécutifs pourra voir son contrat résilié.

Cependant l'impact individuel de chaque EIC n'est pas évalué par la DG XXIII. Ceci est la responsabilité de la structure hôte ou de toute autre organisation nationale.

Le BAT fait aussi l'objet d'une évaluation de ses services par l'équipe d'audit.

Enfin la Commission fait évaluer ses programmes et leur efficacité par des consultants externes. Le deuxième programme pluriannuel a fait l'objet d'une évaluation par des consultants externes dont les résultats ont guidé la Commission pour adopter son troisième programme pluriannuel[31], ainsi que la DG XXIII B-1 pour baser sa planification stratégique[32].

3.12. Impact

Il n'y a pas de mesure d'impact des programmes. Les répondants s'accordent pour dire que «c'est difficile à mesurer». Ils estiment que les EIC font une différence en facilitant l'accès à l'information communautaire et en augmentant la compréhension et l'activité des PME dans ce marché européen. Cependant le plan stratégique indique que « l'objectif prioritaire porte sur l'accroissement de l'impact et de la visibilité des EIC auprès des PME », ce qui suggère que l'impact du réseau et son utilisation ne sont pas au niveau attendu.

4. SYNTHÈSE DES FORCES, FAIBLESSES, OBSTACLES ET FACILITATEURS, AINSI QUE DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS PERÇUS PAR LES RÉPONDANTS

Les répondants étaient invités à identifier les forces et les faiblesses actuelles ou potentielles des initiatives mises en place, obstacles et facilitateurs, ainsi que leurs facteurs critiques de succès, dont une synthèse est présentée ci-après.

Les forces des initiatives telles que perçues par les répondants sont :

- le réseau de partenaires ;
- la qualité des ressources humaines et de leur expertise ;
- l'appui politique ;
- l'approche locale et régionale ;
- la sensibilisation à l'esprit d'entreprise et son développement;
- l'enthousiasme engendré par la jeunesse du programme et du réseau.

Les faiblesses actuelles ou potentielles telles que perçues par les répondants sont :

- l'impact mal connu;
- la complexité de la gestion de projet dans un contexte multilingue ;
- les besoins d'information des PME mal ou peu connus ;
- l'inadéquation des ressources humaines et financières ;
- l'accent mis sur le développement de l'offre sans susciter la demande ;
- le manque de visibilité du programme/produit/service ; la promotion et la diffusion déficentes des résultats du programme;
- la difficulté d'assurer l'uniformité de la qualité dans des unités fortement décentralisées et multipartenaires.

Les obstacles actuels ou potentiels tels qu'identifiés par les répondants sont :

- la difficulté de faire comprendre l'importance du programme, du produit, du service ;
- l'absence ou la faiblesse de la demande dans un domaine nouveau et/ou inconnu; le besoin de créer la demande;
- l'absence de crédibilité au début ;
- aucun.

Enfin un répondant a identifié comme facteur facilitateur de l'implantation de l'initiative la valeur évidente, le besoin du service ressenti et reconnu par le client.

Les facteurs critiques de succès identifiés par deux répondants sont :

- l'adéquation des ressources humaines et financières et des outils ;
- avoir un champion (ex.: dirigeant) du programme, des produits, du service.

Le réseau EIC est en opération depuis plus de dix ans. Il compte maintenant plus de deux cents EIC dispersés sur le territoire de l'Union. Ces EIC sont des centres mis en place par des organismes nationaux ou régionaux, qui bénéficient d'une subvention de la Commission de 25 000 écus. La DG XXIII B-1 est responsable de la gestion et de la coordination du réseau. Elle compte entre autres sur un Bureau d'assistance technique pour gérer les opérations du réseau. Au fil des ans, les EIC ont développé des services et produits à plus forte valeur ajoutée (généralement tarifés), tout en maintenant un service d'information de base (gratuit). La croissance soutenue du réseau, la volonté pour des organismes d'être hôtes d'un EIC, et le support renouvelé de la Commission, suggèrent que les EIC sont perçus, du moins par les pouvoirs publics, comme utiles. Cependant, la priorité numéro un, qui est de miser sur la visibilité, suggère que le taux de pénétration dans les PME n'a pas atteint le niveau désiré.

5. CONCLUSION

L'Union européenne n'a pas de politique d'intelligence économique ou de veille comme telle, mais des programmes soutenant des activités de prospective et de veille découlant de politiques plus larges. Par son *Livre vert sur l'innovation* et son *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe,* l'Union européenne soutient la prospective et les activités de veille technologique, tant chez les États membres que pour sa propre gestion. Elle reconnaît aussi l'importance de l'anticipation dans les organisations et la nécessité pour les gouvernements de maximiser l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale utile aux entreprises, en particulier aux PME. Les forces de l'Union européenne à retenir sont :

- la mise en place d'un institut de prospective (IPTS) prenant appui sur un réseau de 14 centres nationaux d'information scientifique et technologique (ESTO) pour réaliser des études de prospective et de veille technologiques (mais l'IPTS est un mécanisme interne à l'Union européenne, qui ne vise pas les entreprises) ;
- l'approche locale et multipartenaire du réseau des Euro Info Centres (EIC) ;
- le fort appui politique de la Commission tant au réseau des EIC que de l'IPTS ;
- le lien avec les politiques d'entreprises et d'innovation de l'Union européenne ;
- le support financier total ou partiel à ces mécanismes d'information;
- le rôle de coordination, de soutien et de développement du Bureau d'aide technique du réseau des EIC;
- le partage d'un réseau électronique commun supporté par le BAT pour les EIC;
- le mécanisme d'évaluation par les pairs des résultats des études de prospective et de veille technologique.

Il faut s'interroger sur les avantages et les inconvénients, du point de vue du client, de l'exigence contractuelle que l'EIC soit une entité distincte physiquement de l'organisme hôte, avec son local ou sa partie de local, son personnel attitré, etc. Parmi les avantages se trouvent une identification claire de la disponibilité du service, l'assurance que le personnel ne se consacrera qu'à l'EIC et l'information communautaire et sera aussi spécialisé dans ce secteur. Sans compter la visibilité «politique» de l'Union européenne. Cependant, cette séparation peut limiter l'effet «intégrateur» et maximisant recherché. En effet, le client doit s'adresser à plus d'une personne pour obtenir l'information qu'il désire et se demander en plus s'il s'agit d'information nationale ou communautaire. Il faudrait cependant évaluer les services et étudier cette chose sur place. La question est simplement posée ici. L'approche de la Commission européenne contient donc des points fort intéressants.

NOTES

1. Microsoft Corporation. *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE.*

2. Commission européenne (décembre 1995). *Livre vert sur l'innovation.*

3. Commission européenne (1996). *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe: l'innovation au service de la croissance; Mise en ouvre du Premier plan d'action pour l'innovation en Europe; Mise en oeuvre du Premier plan d'action pour l'innovation : fiches d'information sur les actions (Annexe),* p. 18.

4. Commission des communautés européennes (1995). *Rapport sur la coordination des activités en faveur des PME et de l'artisanat,* Bruxelles : Commission des communautés européennes (COM (95) 362 final).

5. Les résultats proviennent des données des entrevues ainsi que de l'analyse de documents primaires.

6. Connu en anglais sous le nom de «Institute for Prospective Technological Studies, Seville » (IPTS).

7. Cette diffusion vise surtout les PME (moins de 250 employés) qui constituent 99,8 % des entreprises de l'Union européenne. (Commission des communautés européennes (1995). *Valorisation maximale du potentiel d'emploi, de croissance et de compétitivité des PME européennes. Proposition de Décision du Conseil relative à un troisième programme pluriannuel pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'Union européenne (1997-2000).* Bruxelles : Commission des communautés européennes (COM (96) 98 final), p. I).

8. Selon un répondant, la France aurait permis l'adoption de ce concept au niveau de l'Union européenne. Ce concept n'aurait pas fait l'unanimité des membres.

9. Commission des communautés européennes (1995). *Valorisation maximale du potentiel d'emploi, de croissance et de compétitivité des PME européennes. Proposition de Décision du Conseil relative à un troisième programme pluriannuel pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'Union européenne (1997-2000),* Bruxelles : Commission des communautés européennes (COM (96) 98 final).

10. Commission des communautés européennes (1995). *Rapport sur la coordination des activités en faveur des PME et de l'artisanat,* Bruxelles : Commission des communautés européennes (COM (95) 362 final), p. 28.

11. Ce réseau est constitué de chercheurs universitaires, de fondations, d'organismes parapublics, etc. sélectionnés suite à un appel d'offres. En 1998, il était coordonné par l'EIM-Small Business Research & Consultancy (PaysBas).

12. L'IPTS poursuivrait dans la foulée du travail de prospective réalisée auparavant par le groupe PROMPT à Ispra.

13. European Commission. Joint Research Centre (1998). *Annual Report JRC 1997,* p. 30 (Report EUR 18097 EN).

14. *Ibid.*

15. European Commission. Joint Research Centre (1997). *Annual Report 96 Institute for Prospective Technological* Studies *(IPTS),* p. 9 (Report EUR 17670 EN).

16. http://www.jrc.es.

17. Commission européenne (1996). *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe : l'innovation au service* de la *croissance,* p. 6.

18. Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique* sur *le réseau Euro Info Centre 1997-2000.*

19. EIC, têtes de réseau et membres associés pays par pays. *Euro-Info,* le bulletin *de la politique d'entreprise,* juin 1998, p. 2-3.

20. *Ibid.,* p. 3.

21. *Ibid.*

22. En 1997, ii y avait 21 EICC répartis dans les pays suivants : Chypre, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Malte, Gaza, Tunisie, Turquie, Syrie, Bulgarie, République tchèque, Estonie, Hongrie, Lituanie, Lettonie, Roumanie, Pologne, Slovénie et Slovaquie (Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique sur le* réseau *Euro Info Centre 1997-2000,* p. 21).

23. Bombassei, Ranieri (juin 1998). «Euro Info Centres : un nouvel élan », *EuroInfo, le bulletin de la politique d'entreprise,* p. 1.

24. Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique* sur le *réseau Euro Info Centre 1997-2000,* p. 5.

25. Contrat d'un an renouvelable deux fois par accord tacite des parties (Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique* sur le *réseau Euro Info Centre 1997-2000,* p. 27).

26. La diffusion sélective d'information est appelée abusivement de la veille. La diffusion sélective d'information (ou DSI) consiste à relever à chaque nouvelle publication d'un document, ou mise à jour d'une base de données, les articles, les notices, les annonces d'intérêt (profil) pour un client. Selon la technologie de support, l'approche sera manuelle ou automatisée (les « technologies du pousser » sont une version de la DSI). Pour une illustration de ce travail de référence, y compris de la DSI et de la veille, lire Buchanan, Leigh (janvier 1999). «The smartest little company in America», *Inc., 21* (1), p. 42-54. La DSI demande une bonne gestion d'information, mais aucun élément d'analyse, la deuxième des trois composantes d'un processus de veille (voir Bergeron, Pierrette (1995). « Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations », *Argus,* 24 (3), p. 17-22).

27. Dans le cas des EIC, certains font de la DSI pour des clients sur les nouveaux appels d'offres publiés. Un service de même nature existe dans la région de Montréal avec Info-opportunités.

28. Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion* stratégique *sur le* réseau *Euro Info Centre 1997-2000,* p. 6.

29. Commission des communautés européennes (1995). *Valorisation maximale du potentiel d'emploi, de croissance et de compétitivité des PME européennes. Proposition de Décision du Conseil relative à un troisième programme pluriannuel pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'Union européenne (1997-2000) (COM* (96) 98 final), p. 8.

30. Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique sur le réseau Euro Info Centre 1997-2000.* p. 28.

31. Commission des communautés européennes (1995). *Valorisation maximale du potentiel d'emploi, de croissance et de compétitivité des PME européennes. Proposition de Décision du Conseil relative à un troisième programme pluriannuel pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'Union européenne (1997-2000) (COM* (96) 98 final).

32. Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique sur le réseau Euro Info Centre 1997-2000.*

Conclusion et recommandations

Les gouvernements étudiés ont développé des mécanismes basés sur l'information pour favoriser la compétitivité et l'innovation dans les entreprises et accroître la richesse collective. Les initiatives retenues utilisent entre autres les expressions «veille », «intelligence économique », « information économique », «gestion d'information », «sur-veillance/monitoring », « gestion de la connaissance *(knowledge management) »,* «prospective *(foresight) », «* information scientifique et technique », «information », « innovation et transfert technologique ». Ces expressions indiquent bien la diversité des initiatives étudiées. Seuls deux gouvernements, la France et l'Union européenne, utilisent spécifiquement les expressions « veille » ou « intelligence économique ». Dans les autres cas, il est davantage question d'information d'affaires, d'information économique, scientifique et technologique, de surveillance des marchés, de transfert technologique ou de prospective. Cependant le concept de « veille » demeure flou dans son application. Cette élasticité du concept et de son application était omniprésente dans cette étude, des répondants appelant «services de veille » ce qui est davantage du service d'information « classique » (ex.: diffusion sélective d'information ou alerte, organisation de sites Web, production de synthèse d'information) et d'autres appelant «service d'information » ce qui se rapproche davantage d'activités de veille concurrentielle par exemple.

Il semble qu'on a tendance à surestimer l'avancée de l'utilisation de l'information et de la pratique de veille par les entreprises des pays autres que le sien, tant dans la littérature qu'au cours des entrevues

avec les répondants. Comme on l'a souligné dans le cas de la Suède, les auteurs citent presque toujours les mêmes exemples d'entreprises ayant des pratiques exemplaires de veille, ce qui donne l'illusion d'une pratique massive, alors que ce n'est probablement pas le cas.

S'il est vrai que seulement 10 % des grandes entreprises américaines ont une pratique formelle de veille[1], alors il y a lieu de croire que ce pourcentage n'est guère plus élevé dans les autres pays et dans les PME. La gestion stratégique d'information, qui inclut la veille[2], constitue une « innovation de gestion » qui, comme toute innovation de ce type, est longue à implantera, en raison des changements culturels, organisationnels, etc. requis. Bien qu'il y ait toujours eu de l'information dans les organisations, la prise de conscience (c'est-à-dire sa diffusion dans la littérature généraliste s'adressant aux gens d'affaires) de la nécessité de gérer stratégiquement cette ressource est un phénomène assez nouveau (début des années 1980) dans l'histoire des organisations[4]. Les résultats indiquent que la plupart des pays en sont au niveau de la sensibilisation et du développement d'approches et de pratiques appropriées pour les PME.

1. POLITIQUE

Aucun gouvernement étudié n'a de politique nationale de veille, identifiée comme telle et s'adressant aux entreprises. Cependant tous reconnaissent le déficit informationnel des PME et leurs moyens limités d'accès à l'information utile. Ils ont adopté des politiques ou des programmes d'information ou ayant une forte composante informationnelle pour favoriser l'accès à l'information, en particulier gouvernementale, mais aussi d'autres sources, et sa diffusion aux PME.

Outre le Québec, seules la France et l'Union européenne ont des initiatives gouvernementales dites de veille. La France est le pays où s'est manifesté un intérêt national pour la veille, ainsi qu'une préoccupation au plus haut niveau de l'État. Le gouvernement français parle maintenant de veille dans le contexte de la société de l'information. De nombreuses organisations gouvernementales ont pris le relais. Par exemple, deux organisations ont spécifiquement des missions ou politiques de veille ou d'intelligence économique. L'ADIT a pour mission de contribuer au développement d'une politique nationale de veille technologique, tandis que l'ACFCI a adopté une politique d'intelligence économique. L'Union européenne inscrit la veille et l'intelligence économique dans sa politique sur l'innovation.

Dans les autres gouvernements, il est davantage question d'information scientifique, technique ou économique. Aucun gouvernement n'a de politique intégrée d'information, bien que certains, particulièrement le Japon, semblent avoir une vision plus coordonnée. Le Royaume-Uni, dans son dernier Livre blanc sur la compétitivité (décembre 1998), introduit le concept de gestion des connaissances et crée une unité sur la gestion des connaissances au sein du Department of Trade and Industry. Il s'agit d'une approche fort prometteuse si elle ne tombe pas dans le piège de la «pensée magique », qui est malheureusement trop souvent le lot des initiatives informationnelles.

En Suède et aux États-Unis, il s'agit davantage d'initiatives privées. L'approche suédoise présente un réseau informel composé d'universitaires et de professionnels issus des milieux privés et publics, dont l'Association des employeurs de Suède (SAF). Il n'y a aucun doute que l'implication d'un tel joueur doit aider à donner de la crédibilité au concept auprès des entreprises. La Suède est probablement le pays, avec les États-Unis, où la culture, la formation dans le domaine, la recherche et les consultants sont présents depuis le plus longtemps.

2. ACCÈS ET DIFFUSION DE L'INFORMATION GOUVERNEMENTALE

Le rôle premier du gouvernement pour favoriser la pratique de veille dans les entreprises, et en particulier dans les PME, est de faciliter l'accès et la diffusion de l'information qu'il collige, dans le respect des lois. Les gouvernements étudiés accentuent leur rôle de fournisseur et de diffuseur d'information, car ils réalisent l'importance stratégique de l'information qu'ils sont souvent les seuls à détenir, ou qu'ils sont les seuls à pouvoir valider, tels que certains aspects liés à l'investissement sur les marchés étrangers[5]. Le Japon, la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne ont des systèmes organisés de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion d'information aux entreprises à partir de leurs postes à l'étranger. La Suède considérait cette option au moment de la collecte de données. Les gouvernements étudiés cherchent aussi à améliorer l'accès et la diffusion de l'information gouvernementale en général, avec les États-Unis pour modèle.

3. SUPPORT POLITIQUE

L'Allemagne, le Japon, le Royaume-Uni et l'Union européenne ont des politiques qui supportent les initiatives et fournissent une cohérence (du moins sur papier) à l'ensemble des interventions. Il s'agit de politiques clés, visibles, dans lesquelles les gouvernements sont fortement engagés. L'information est considérée dans ses dimensions scientifique, technologique et économique, en plus de ses dimensions sociale et culturelle, et trouve ainsi sa place dans les politiques industrielles, sur les PME, la compétitivité, l'innovation, la science et la technologie. L'appui est clair et non équivoque pour des programmes tels que Foresight, Business Link (Royaume-Uni), Information comme matière première de l'innovation (Allemagne), ou les EIC (Union européenne). Le dernier Livre blanc sur la compétitivité du Royaume-Uni introduit la nécessité de gérer la connaissance, ce qui est fort prometteur. Il faudra surveiller les initiatives qui en découleront et leur mise en application.

4. UTILISATION D'INTERMÉDIAIRES MULTIPARTENAIRES DANS UNE APPROCHE LOCALE OU RÉGIONALE

Plusieurs privilégient l'utilisation d'intermédiaires pour implanter les programmes ou politiques. Ces intermédiaires sont souvent des multipartenaires, avec une implantation locale ou régionale, utilisant des organismes déjà existants et bien implantés dans leur milieu. L'approche privilégiée est celle de guichet unique *(one-stop ou firststop shop)* plutôt que spécialisée (approche du gouvernement du Québec). Bien que les EIC, ARIST et autres Business Links soient des guichets uniques desservant des clientèles locales, mais dans différents secteurs industriels, certaines spécialisations se créent malgré tout, notamment en fonction du tissu économique régional où une industrie domine. Ainsi les EIC, les ARIST et les CCI ont créé des réseaux informels identifiant et regroupant les centres par type de spécialisation, de sorte qu'il y a à la fois une approche locale, régionale (horizontale) et spécialisée (verticale). Il faut toutefois retenir que cette étude a porté sur des pays comptant des populations infiniment plus nombreuses que celle du Québec, à l'exception de la Suède. L'approche «intermédiaire/multipartenaire » n'est pas sans défaut. Elle entraîne des problèmes de cohérence, de variation dans la qualité de la prestation des services, de visibilité des programmes, etc., requérant parfois des mesures de redressement importantes (ex.: pour certains EIC et Business Links).

5. RECONNAISSANCE DU DÉFICIT INFORMATIONNEL DES PME

Les gouvernements intègrent et soutiennent un volet informationnel dans les mesures dédiées aux PME, en reconnaissant que celles-ci ont un déficit informationnel. Dans son troisième rapport sur les points forts des politiques s'adressant aux PME, l'Industry Committee Working Party on SMEs[6] de l'OCDE soutient que les politiques mises en place pour les PME doivent tenir compte de leur capacité d'absorption d'information. La définition donnée à la capacité d'absorption d'information dans ce rapport comprend trois éléments : la PME reconnaît la valeur du conseil offert; elle a la capacité managériale nécessaire pour agir sur ce conseil et elle est suffisamment au courant de la disponibilité de ce conseil[7]. L'examen des obstacles perçus par les répondants suggère que les mesures mises en place, en particulier en ce qui a trait à la veille, n'ont à peu près pas tenu compte de cette contingence.

6. SIMILARITÉ DES MÉCANISMES CHOISIS, SIMILARITÉ DES PROBLÈMES D'APPLICATION

Cette étude ne permet pas d'évaluer la pertinence des mécanismes mis en place par les gouvernements. Cependant il ressort de l'analyse des initiatives s'adressant aux PME une difficulté réelle à convaincre les PME d'utiliser ces mécanismes. L'accent mis sur le développement de l'offre plutôt que sur celui de la demande a été identifiée comme un problème (faiblesse ou obstacle). Cependant, il y a lieu de se questionner sur l'adéquation des services offerts. Ils partagent tous un «air de famille », avec des missions, catégories de produits et services et approches (réseau régional, local) assez similaires. Dans tous les cas, quelle que soit la culture nationale, les PME sont jugées généralement peu avancées dans la pratique de gestion d'information et parfois qualifiées de «résistantes ». Par exemple, une enquête[8] menée au Japon sur le type de support désiré par les entreprises de la part du gouvernement japonais montre que la fourniture d'information vient au 6e rang des aides souhaitées par les PME de la part du gouvernement. Cependant, seulement 13 % des PME souhaitent ce type d'aide, contre 17 % des grandes entreprises. Le support pour le développement technologique vient au 8e rang, 11 % des PME le souhaitant, contre 26 des grandes entreprises. Les résultats indiquent clairement que le support souhaité de la part des PME se situe davantage au niveau fiscal et financier, avec le prêt à taux d'intérêt faible (57 % des PME), la réduction du taux de taxation (55 %), et le soutien contre la faillite (40 %).

Ces résultats peuvent s'interpréter de plusieurs façons. Celle que cette étude avance est que les dirigeants des PME japonaises, à l'instar de ceux des PME québécoises ou de tout autre pays, ont un champ d'action temporel à très court terme. Au moment de l'enquête, le Japon vivait une crise économique majeure. Il n'est guère étonnant que les PME aient vu comme essentielle l'intervention gouvernementale dans des aspects perçus comme étant très concrets à effet «rapide », tels que le financement et les mesures fiscales, contrairement à l'information et au développement technologique dont l'impact est plus diffus et difficilement mesurable. Ces chiffres suggèrent également que des équivalents japonais de centres de veille concurrentielle québécois auraient eu de la difficulté à s'autofinancer après trois ans d'existence.

Ces résultats illustrent bien la nécessité de sensibiliser les PME à l'utilisation de services d'information et de veille. L'analogie de la qualité totale a été évoquée à plusieurs reprises au cours de cette recherche : de la même façon qu'il a fallu sensibiliser les PME à l'importance de la qualité et les former à traduire ce concept dans leurs produits et leurs services, il faut transférer cette stratégie à l'information-veille-intelligence économique, pour amener les PME (auxquelles il faudrait ajouter les grandes entreprises et les gouvernements qui en auraient tout autant besoin) à la maîtrise et la gestion stratégique de l'information.

Des programmes sont développés par les gouvernements pour fournir aux PME l'information que le gouvernement et ses experts considèrent utile et/ou essentielle aux entreprises, selon un mode de diffusion somme toute assez semblable d'un pays à l'autre comme le suggèrent les résultats de cette étude. Mais cette approche est basée sur une fausse prémisse, soit « le développement d'un système d'information par un expert et pour l'expert »[9]. Toutes les initiatives étudiées sont basées sur cette approche, dont le Volet 4 du Fonds de partenariat du MICST.

Il n'y a aucun doute qu'il faut mettre en place des infrastructures d'information, qui vont constituer un réservoir, un réseau d'informations et de connaissances utiles et pertinentes. Ce qu'il faut voir, c'est comment assurer un transfert efficace : il faut mieux comprendre les comportements informationnels dans les PME[10] pour maximiser l'utilité des mécanismes mis en place. Il est donc essentiel de (1) développer une meilleure connaissance des comportements informationnels dans les PME (incluant tous les types d'informations et de connaissances) en développant un programme de recherche dans le domaine ; et (2) à partir de ces résultats de recherche, développer des métho-

dologies et des instruments valides et utilisables par des professionnels dans l'exercice de leur travail pour pouvoir développer des produits et systèmes d'information «orientés usager » *(user-based)*.

À la lumières des résultats obtenus, voici quelques recommandations supplémentaires pour le développement d'une politique intégrée de gestion de l'information et de la connaissance qui devrait fournir la ligne directrice de toute intervention gouvernementale en terme informationnel.

7. POUR UNE INTELLIGENCE SOCIALE : VERS UNE POLITIQUE INTÉGRÉE DE GESTION DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

Cette étude soutient que la « veille », dans son sens stratégique, doit aussi impliquer un processus interne à l'entreprise, car elle doit être liée intimement aux stratégies de l'entreprise. La veille est l'une des composantes d'une stratégie de gestion d'information. Elle doit être liée à la prise de décision et à la résolution de problèmes d'une organisation, sinon elle ne peut être intégrée et transformée en action.

Cette étude a aussi montré que les gouvernements ont des politiques, programmes ou activités de diffusion et d'accès à l'information gouvernementale, scientifique, technologique, économique et sociale. Cependant, ils ont une approche décousue du développement des politiques d'information et de la connaissance, sans vision intégrée, empêchant le développement d'une véritable ingénierie stratégique de l'information dans une perspective d'intelligence sociale.

Il faut donc que les gouvernements développent une approche globale et intégrée de la gestion de l'information et de la connaissance gouvernementale. Il faut noter qu'approche intégrée ne veut pas dire centralisée, mais bien coordonnée et stratégique. Les recommandations qui suivent vont dans ce sens: elles touchent l'étude des politiques et programmes actuels, l'organisation de l'information gouvernementale et la capacité d'utilisation de cette information par les « clients » en supportant une vision stratégique globale. Ces recommandations s'ajoutent à celles déjà émises dans ce chapitre, ainsi qu'à celles dégagées par l'analyse des initiatives d'autres gouvernements dans le chapitre 1 « Synthèse des approches adoptées ».

Recommandations[11]*:*

- Développer une politique intégrée de gestion de l'information et des connaissances, dans leur dimension scientifique, technologique, économique, sociale et culturelle, dans une stratégie à long terme. Parmi les étapes préalables : inventaires des politiques, programmes, initiatives informationnels des différents ministères et agences gouvernementales (qu'ils soient formels, c'est-à-dire obligés par une loi, une politique ou une directive, ou informels) ; leur degré d'application et de succès; etc.
- Assurer la pérennité de cette politique, par sa mise en œuvre impliquant une évaluation régulière avec mesures de correction adaptées. Avoir des objectifs réalistes et cohérents, ainsi que des mécanismes d'évaluation appropriés, avec une stratégie de «petits pas », qui, sans être flamboyante, a plus de chance de réussite qu'une approche « raz-de marée».
- Faire un inventaire du capital des connaissances et des réservoirs d'information du gouvernement (ses *knowledge assets)* en ce qui a trait aux sources d'information et aux technologies d'information. Cette « carte des connaissances et réservoirs d'information » servira à nourrir un réseau d'échange d'information et d'expertise pangouvernemental.
- Étendre cet inventaire à l'ensemble de la société pour dresser une carte de la connaissance et des réservoirs d'information locale, régionale et nationale.
- À partir de cet inventaire, développer des réseaux informationnels régionaux dans une perspective d'intelligence économique régionale, en lien avec les mécanismes sectoriels.
- Développer un réseau interconnecté des différentes initiatives de veille intragouvernementales (interministérielles et intraministérielles), en lien avec le réseau des bibliothèques et des centres de documentation gouvernementaux. Assurer une gestion d'information qui permettra l'échange, le repérage et la diffusion efficaces d'information.
- Maximiser l'utilisation des réseaux d'information existants, en concluant des ententes-cadres entre les différents intervenants de veille et les institutions d'information, telles que les instituts nationaux d'information scientifique et technique, les bibliothèques gouvernementales universitaires, collégiales ou publiques, pour avoir accès à des expertises et à des sources informationnelles déjà existantes et bien implantées.

- Étudier les besoins et comportements informationnels des PME, du point de vue des PME, en utilisant une méthodologie de recherche appropriée.
- Développer des produits et systèmes d'information après avoir étudié les besoins d'information des utilisateurs auxquels le produit ou le système est destiné.
- Doter les services de veille de ressources humaines adéquates spécialiste du domaine et spécialiste de l'information.
- Développer des liens étroits entre les services de veille et les réseaux gouvernementaux régional et international, afin de créer un service d'information sur les marchés étrangers en matière de connaissances du marché national et des marchés internationaux, qui gère de l'information colligée, crée différents mécanismes d'accès à l'information et de diffusion (bases de données sur le Web, bibliothèque, bureaux régionaux, etc.).
- Développer une approche cohérente et organisée des systèmes d'information mis à la disposition des PME. Mettre en lien les services de veille avec les conseillers sectoriels et régionaux et surtout les mécanismes régionaux d'aide à l'entreprise, pour avoir une approche à la fois «verticale » ou sectorielle et «horizontale » ou locale/régionale. Assurer la diffusion et la collecte intégrée d'information internationale, nationale, régionale et locale.
- Avoir au sein du gouvernement l'expertise en gestion stratégique de l'information et de la connaissance pour gérer un programme informationnel lié aux politiques industrielles.
- Impliquer le gouvernement dans la production de la veille générique.
- Développer une pratique de prospective sociale, technologique et culturelle, en s'inspirant des programmes mis en place au Royaume-Uni, au Japon et en Allemagne.
- Reconnaître que le gouvernement devrait investir dans l'industrie de l'information tant et aussi longtemps que le marché ne sera pas prêt. Moduler en fonction des secteurs d'activités le support financier aux acteurs dans l'industrie de l'information, en évitant les approches «taille unique ».
- Favoriser l'implantation de pratique de gestion stratégique d'information (incluant la veille) dans les entreprises via une aide financière à l'entreprise. Il ne faut pas implanter

uniquement la « veille », toute seule, mais une pratique de gestion stratégique d'information, pour faire en sorte que toute la connaissance de l'organisation (information interne et externe, consignée ou non, sur quelque support que ce soit) participe à l'intelligence de l'organisation.

- Développer des bases de données d'information nationale et gouvernementale, disponibles sur le Web, à valeur ajoutée, qui soient organisées par des spécialistes de la gestion d'information. Il est essentiel de développer de bons systèmes de description et de repérage de l'information et des sites Web organisés et interconnectés.
- Développer une industrie de l'information électronique nationale axée sur le contenu, en diffusant sur Internet ou d'autres médias, l'information gouvernementale utile, organisée, à valeur ajoutée. Revoir les politiques en cours quant au droit d'auteur du gouvernement et aux redevances que doivent verser les diffuseurs pour en évaluer l'impact sur la capacité de développer une industrie de l'information viable. À cette fin, réaliser une étude sur la situation actuelle de l'accès à l'information gouvernementale électronique et de sa diffusion.
- Former les élèves et les étudiants à la maîtrise de l'information tout au long de leur cursus scolaire *(information literacy),* compétence essentielle dans la société actuelle. Dans ce contexte, il est impératif de revitaliser les bibliothèques scolaires et collégiales et d'accroître la présence de spécialistes de la gestion d'information qui développeront des programmes de formation à la maîtrise de l'information.
- Reconnaître que l'information est une ressource qui exige un traitement particulier et qui fait appel à une formation spécialisée (maîtrise en sciences de l'information). Embaucher les ressources humaines adéquates pour travailler dans le domaine de l'information.

La gestion stratégique de l'information devient essentielle et les gouvernements doivent décider quels rôles ils veulent jouer pour en favoriser l'implantation dans les pratiques de gestion des organisations. Au-delà de l'implantation de technologies et de processus (ex.: technologies d'information, commerce électronique), la clé du succès réel sera dans l'arrimage de la gestion des technologies d'information avec celle des informations et des connaissances internes et externes aux stratégies organisationnelles. Quand les entreprises et les gouverne-

ments auront développé, implanté et surtout intégré dans leur culture des stratégies informationnelles holistiques, alors les organisations auront atteint une nouvelle étape dans leur évolution organisationnelle pour mieux s'intégrer dans la nouvelle économie du savoir.

NOTES

1. Selon American Productivity & Quality Center. (1997). *Competitive and Business Intelligence : Leveraging Information for Action,* Houston : APQC. (Consortium benchmarking study. Best-practice report), p. 6. Cependant, tel qu'indiqué précédemment, une étude du Futures Group auprès de 101 très grandes entreprises américaines arrive à près de 60 % des répondantes déclarant avoir une fonction formelle de veille.

2. Voir Marchand et Horton (1986) et Bergeron (1996) à ce sujet (Marchand, D.A. et F.W. Horton (1986). *Infotrends : Profiting from your Information Resources,* New York : Wiley; Bergeron, P. (1996). « Information resources management », dans Martha Williams (dir.). *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* Medford : Information Today, for the American Society for Information Science, *31,* p. 263-300.

3. Teece, David J. (1980). « The diffusion of an administrative innovation », *Management Science, 26* (5), p. 464-470.

4. Par exemple, voir Synnott, William R. et William H. Gruber (1981). *Information Resource Management: Opportunities and Strategies for the 1980s,* New York : Wiley; Marchand, Donald A. et Forest W. Horton (1986). *Infotrends : Profiting from your Information Resources,* New York : Wiley; Levitan, K.B. (1982). «Information resource(s) management - IRM », dans Martha Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* White Plains : Knowledge Industry Publications, *17,* p. 227-266; Burk, C.F. (1984). *Auditing the Management of Information Resources : A Challenge for the '80s,* Ottawa : Office of the Auditor General of Canada.

5. Oxelheim, Lars. « Ekonomisk omvärldsanalys för ökad konkurrenskraft » (Business intelligence for increased competitiveness - the economic side), dans Lennart Borg *et al.* (dir.) (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv for Sverige* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (SAF), p. 67-83 (FoSO).

6. OECD. Industry Committee Working Party on SMEs (1998). *Best Practice Policies for Small and Medium-sized Enterprises, 1997 edition* (disponible sur le site Web de l'OCDE).

7. *Ibid. Il* faut noter que le concept de «capacité d'absorption d'information » est défini de multiples façons (Ramangalahy, Charles (1999). La capacité d'absorption d'information des PME exportatrices. Communication personnelle).

8. Enquête menée par la Small and Medium Enterprise Agency auprès de PME et de grandes entreprises dont les résultats sont rapportés dans MITT, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan,* Tokyo : SMEA, MITI, p. 182.

9. Pour une discussion de ce changement de paradigme, voir entre autres Dervin, Brenda et Michael S. Nilan (1986). «Information needs and uses », dans Martha E. Williams (dir.). *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), 71,* p. 3-33 et Robert S. Taylor (1986). *Value-added Processes in Information Systems,* Norwood : Ablex. Ces deux publications ont été marquantes et ont fortement influencé les recherches subséquentes sur les comportements informationnels.

10. Des études réalisées entre autres par Pierre-André Julien et ses collègues de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à TroisRivières donnent déjà des pistes d'action (voir par exemple : Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1997). «Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI », *Systèmes d'information et management, 2* (2), p. 63-83; Julien, P.-A. *et al.* (1995). *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises : caractéristiques, configurations et facteurs de succès,* Trois-Rivières : UQTR : Chaire Bombardier Sea-Doo/Ski-doo en gestion du changement technologique dans les PME et Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

11. Certaines recommandations spécifiques aux centres de veille concurrentielle et au gouvernement du Québec se trouvent dans Bergeron (1999).

Bibliographie

Aberdeen Proving Ground Military Intelligence Detachment. *Threat to Business and Official U.S. Travelers.* [http://www.apg.army.mil/tenants/902dmi/Trvl-thr.htm]

About the Database Promotion Center Japan (9 octobre 1997). [http://www.dpc.or.jp/ndpc/eng/dpcguide.html]

Accès-Domotique inc. (1997). *Rapport final, période du l^er^ juillet 1996 au 30 juin 1997,* Accès-Domotique inc.

Agrell, W. et B. Huldt (dir.) (1983). *Clio Goes Spying : Eight Essays on the History of Intelligence,* Sweden : Department of History, University of Lund.

Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment,* New York Macmillan.

Allemagne. Ministère fédéral de l'Économie (1998). «Politique industrielle allemande : résultats et perspectives », dans OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie, *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 57-61.

American Productivity & Quality Center (1997). *Competitive and Business Intelligence : Leveraging Information for Action,* Consortium Benchmarking Study, Best-practice Report, Houston : APQC.

Amin, S.G. et A.F. Hagen (janvier 1998). «Strengthening american international competitiveness: A recommended strategy», *American Business Review, 16* (1), p. 94-104.

Anderson, R.D. et S.D. Khosla (1995). *La politique de concurrence en tant que dimension de la politique économique : une analyse comparative,* Ottawa : Industrie Canada.

Annerstedt, J. et A. Jamison (dir.) (1988). *From Research Policy to Social Intelligence : Essays for Stevan Dedijer,* New York : Macmillan Press.

Anonyme (29 juin 1996). «Centre de veille du transport terrestre », *Les Affaires,* p. 18.

Arbetter, L. (mai 1994). « Intelligence policy in a changing world », *Security Management, 38* (5), p. 39-42.

Arizona Departement of Commerce. *Governor's Strategic Partnership for Economic Development (GSPED).* [http://www.commerce.state.az.us/stratpln/gspedmn.shtml]

Arzeni, S. (1998). *Réseau d'entreprises et développement local : compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris OCDE.

Ashton, W.B., A.H. Johnson et G.S. Stacey (1996). «Monitoring science and technology for competitive advantage», *Competitive Intelligence Review, 7* (Supplément 1), p. S115-S126.

Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (10 juin 1998). *Intelligence économique et réseaux d'entreprises session organisée par l'ACFCI.* Congrès IDT-NET 98, Palais des Congrès de Paris.

Association française de normalisation (AFNOR) (1998). *Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Norme XP X 50-053. Norme expérimentale,* Paris : AFNOR.

Atkinson, J.M. *Ten Spy-Busting Secrets.* [http://www.tscm.com/murray.html]

Auster, E. et C.W. Choo (1994). «CEOs, information, and decision making: Scanning the environment for strategic advantage», *Library Trends, 43* (2), p. 206-225.

Baillargeon, S. (30 octobre 1997). « Aujourd'hui la veille », *Le Devoir,* p. B-8.

Baines, A. (1989). «The government as an information source », dans *National Online Meeting Proceedings,* Medford : Learned Information, p. 23-26.

Band, J. et W. Leschenshy. *New U.S. Law Hits at Foreign Theft of Trade Secrets : Trade Secret Misappropriation is Now a Federal Crime.* [http://www.ipww.com/jan97/pl7new.html]

Barcelo, Y. (14 août 1993). «Il est urgent de mettre sur pied un réseau de veille technologique selon Michel Cartier », Montréal, Université du Québec à Montréal, p. T12.

Barndt, W. (1993). ((Profile assessment: A missing link in competitive intelligence », dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria: Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 299-308.

Barndt, W.D.J. (1994). *User-Directed Competitive Intelligence : Closing the Gap Between Supply and Demand,* Connecticut: Quorum Books.

Battini, R. (avril 1992). «Maîtrise de l'information économique et désinformation», *Réalités industrielles,* p. 78-79.

Baumard, P. (1998). *Stratégies comparées d'intelligence économique en France et aux États-Unis /A Comparison of Economic Intelligence Strategies in France and in the United States.* [http://www.idt.fr/fich idt97/fr_idt97/F_congres/Abstracts/D4.html] (page consultée le l^er^ mai 1998).

Baumard, P. (1998). «Avantages concurrentiels et gestion collective de la connaissance : avancées théoriques et implications pratiques 1988-1998 », dans P. Bergeron et S. Tellier (dir.), *Actes du colloque sur la veille technologique et stratégique. Pour des organisations intelligentes : méthodes et outils de veille,* Montréal : École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal, p. 7-30.

Baumard, P. (1998). *From InfoWar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift.* [http://www.indigo-net.com/annexes/289/ baumard.html (page consultée le let mai 1998, Intelligence Online).

Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance,* Paris : Masson.

Baumard, P. (1993). «National intelligence communities : consolidation vs. renewal?», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 37-48.

Baumard, P. (avril 1992). « Concertation et culture collective de l'information: les nouvelles communautés d'intelligence », *Réalités industrielles,* p. 80-84.

Baumard, P. (novembre-décembre 1991). « Guerre économique et communauté d'intelligence », *Revue politique et parlementaire,* p. 51-57.

Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels,* Paris : Masson.

Beaudoin, S. (20 décembre 1997). *«* Veille technologie : pour être à l'affût de tout», *Les Affaires,* p. 13.

Belot, L. (12 décembre 1998). «Les petites entreprises aux aguets pour survivre », *Le Monde,* 16758, p. 17.

Bergeron, P. (1999). *Étude comparative des politiques gouvernementales de veille adressées aux entreprises (pratiques, outils et impacts) du gouvernement du Québec avec celles de gouvernements occidentaux et japonais - 1998. (2* volumes), Montréal : École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (Rapport).

Bergeron, P. (1997). *«* A qualitative case study approach to examine information resources management », *Canadian Journal of Information and Library Science, 22* (3/4), p. 1-19.

Bergeron, P. (1996). *«* Information resources management », dans M. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), 31,* Medford : Information Today, pour l'American Society for Information Science, p. 263-300.

Bergeron, P. (septembre-décembre 1995). *«* Observations sur le processus de veille et les obstacles à sa pratique dans les organisations», *Argus, 24* (3), p. 17-22.

Bergeron, P. (1995). *An Examination of the Perceptions and Practices of Information Resources Management in Large Organizations from the Canadian Private Sector.* Thèse de doctorat non publiée, Syracuse University, Syracuse, NY. UMI Inc., n° 96-16298.

Bergeron, P. et G. Deschatelets (avril-juin 1996). *«* Étude d'expériences américaines et européennes de diffusion électronique d'information gouvernementale », *Documentation et bibliothèques, 42* (2), p. 65-79.

Bergeron, P. et C. Sylvain (1998). «Implications financières et perception des rôles des gouvernements dans le développement de la veille : quelques résultats préliminaires d'une étude comparative des politiques gouvernementales de veille du gouvernement du Québec avec celles de gouvernements occidentaux et japonais », dans P. Bergeron et S. Tellier (dir.), *Actes du colloque sur la veille technologique et stratégique. Pour des organisations intelligentes méthodes et outils de veille,* Montréal : EBSI/CRIM, p. 39-58.

Berman, S.J. (novembre-décembre 1991). *((U.S.* memories : The secrets of successful competitive analysis)), *Planning Review, 19* (6), p. 28-35.

Beyvin, P. (octobre 1996). « Les prestataires privés en veille : un essai de typologie », *Technologies internationales,* (28), p. 42-45.

Bollinger, W.A. (1991). «Information access policies in the 1990s: National and international concerns», dans *12th National Online Meeting Proceedings 1991,* Medford : Learned Information, p. 51-55.

Bombassei, R. (juin 1998). «Euro Info Centres : un nouvel élan », *EuroInfo, le bulletin de la politique d'entreprise,* p. 1.

Bonthous, J.-M. (mars 1994). «Culture - the missing intelligence variable », Reprinted from *News, the Journal of the European Strategic Planning Society,* p. 533-536.

Bonthous, J.-M. (1994). «Culture, the missing intelligence variable », Présenté à la *Society of Competitive Intelligence Professionals.*

Bonthous, J.-M. (1994). *Modelization of Economic Intelligence in Japan, Germany and France,* New York : JMB International Strategic Counsel to Management.

Bonthous, J.-M. (1994). «Understanding intelligence across cultures », *International Journal of Intelligence and Counterintelligence, 7* (3), p. 275-311.

Borg, L. *et al.* (dir.) (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv för Sverige,* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (SAF).

Borrus, A. (17 octobre 1994). «The new CIA: I spy-for business », *Business Week.*

Bourque, J. *et al.* (1997). *Profil économique de la région de l'Estrie (05) édition 1997.* [s.1.]*:* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec, Direction de l'analyse des PME et des régions.

Breakspear, A. (1997). «L'éthique. une force efficace et nécessaire dans toute démarche de veille», dans *La veille concurentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 80-89.

Brockhoff, K. (mai 1991). «Competitor technology intelligence in German companies », *Industrial Marketing Management, 20* (2), p. 91-98.

Browaldh, T. (1992). «The intelligent bank», dans J. Sigurdson et Y. Tagerud (dir.), *The Intelligent Corporation : The Privatisation of Intelligence,* London : Taylor Graham, p. 53-69.

Brown, R.H., L. Irving, A. Prabhakar et S. Katzen. *The global Information Infrastructure : Agenda for Cooperation.* [http://sunsite.utk.edu/FINS/Information_Infrastructure/Fins-112-03.txt]

Bruder, K.J.J. et R.M. Fifer (1993). ((International benchmarking)), dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global perspectives on competitive intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 159-175.

Buchanan, L. (janvier 1999). «The smartest little company in America», *Inc., 21* (1), p. 42-54.

Burk, C.F. (1984). *Auditing the Management of Information Resources: A Challenge for the '80s,* Ottawa : Office of the Auditor General of Canada.

Burk, C.F. et F.W. Horton (1998). *InfoMap : A Complete Guide to Discovering Corporate Information Resources,* Englewood Cliffs Prentice Hall.

Business Information Source. *Welcome to the Business Information Source.* [http://www2.bis.uk.com/bis/]

Business Link. *Make it happen.* [http://www.businesslink.co.uk/]

Caduc, P. et D.B. Isabelle (octobre 1994). «Les grandes politiques de veille dans le monde », *La Recherche, 25,* p. 1076.

Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune (novembre 1995). Dossier : *L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?* Paris : Berger-Levrault, p. 4-29.

Calof, J.L. (hiver 1997). «So you want to go international ? What information do you need and where will you get it ? », *Competitive Intelligence Review, 8* (4), p. 19-29.

Calof, J.L. (printemps 1997). «For king and country... and company», *Business Quarterly, 61* (3), p. 32-39.

Calof, J.L. et J. Miller. *Global Survey of Competitive Intelligence.* [http://www.scip.org/globalsurv.html]

Canada. Industrie Canada. *Strate gis.* [http://www.strategis.ic.gc.ca]

Canada. Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. *Études de marché : information par région et secteur.* [http://www.infoexport.gc.ca/section2/market-f.asp]

Canadian Institute of Competitive Intelligence (1999). *Survey of Canadian R&D Companies : Awareness and Use of Competitive Technical Intelligence in Canadian Technology-Intensive Industry.*
CI Survey for NRC/CISTI. Phase 2 Report : Interview and Final

Results. [http://www.nrc.ca/cisti/ref/nrcci_e.html], Ottawa Canadian Institute for Scientific and Technical Information.

Cartier, M. (17 février 1998). *La veille économique. Écono Média.* [http://www.economedia.com/chroniques/cyber/cartierl.html]

Cartier, M. (23 janvier 1996). « À demain la veille : la mise au rancart du Réseau de veille sur les technologies de l'information révèle le retard important du Québec dans ce domaine », *Le Devoir,* p. A-7.

Cartier, M. (25 mai 1996). « Les veilles technologiques, économiques et stratégiques», *Les Affaires.*

Cartwright, D.L., P.D. Boughton et S.W. Miller (hiver 1995). «Competitive intelligence systems : Relationships to strategic orientation and perceived usefulness», *Journal of Managerial Issues, VII* (4), p. 420-434.

Centre d'études sur les médias. *Centre d'études sur les médias.* [http://www.cem.ulaval.ca/homeDroite.html]

Centre d'études sur les médias (1997). *Veille sur les médias : rapport d'étape, période de 6 mois se terminant le 31 mars 1997,* SainteFoy : Centre d'études sur les médias.

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CE VEIL). *Bienvenue sur le site du CEVEIL.* [http://www.ceveil.qc.ca/]

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL) (1997). *Rapport d'activités et états des dépenses au 31 mars 1997,* CEVEIL.

Centre de développement de la géomatique. *Bienvenue au Centre de développement de la géomatique (CDG).* [http://www.cdg.gc.ca/]

Centre de recherche industrielle du Québec (1997). *Rapport annuel 1996-1997.*

Centre de recherche industrielle du Québec. *Les services du CRIQ.* [http://www.criq.gc.ca/francais/index.html]

Centre de veille concurrentielle. Institut des communications graphiques du Québec. (1997). *Rapport annuel mai 1996-avril 1997,* Montréal : Institut des communications graphiques du Québec.

Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques. [htp ://www.cvc.icgq.gc.ca/]

Centre de veille de la construction (CeVeC). *Centre de veille de la construction.* [http://www.construnet.com/cevec/]

Centre de veille de la construction (CeVeC). *CeVeC : description du projet,* Montréal : CeVeC.

Centre de veille sur les métaux légers (CVML). *Centre de veille sur les métaux légers (CVML).* [http://www.cvml.gc.ca/]

Centre de veille sur les métaux légers (CVML) (1997). *Centre de veille sur les métaux légers : résultats 1996-1997.* Centre de veille sur les métaux légers.

Centre for exploitation of science and technology. *CEST : Helping Business to Identify and Realise New Opportunities.* [http://www.cest.org.uk/]

Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO). *Bienvenue au CEFRIO, un centre de liaison et de transfert université/industrie dans le domaine de l'informatisation des organisations.* [http://vwvw.cefrio.gc.ca/]

CEST (1994). *Experience and Capability.* [http://www.cest.org.uk/ MENU/DOCUMENT/ABOUTCEST/maina7.html#LINK-1994]

Chaix, N. (dir.) (1996). *Économie et sécurité : de F industrie de défense à l'intelligence économique,* Paris : La Documentation française. (Collection Perspectives Stratégiques. Fondation pour les études de défense).

Chambres de commerce et d'industrie [s.d.]. *Communiqué. Intelligence économique « 1997 les CCI s'engagent, 1998, les CCI construisent l'avenir avec les entreprises»,* Paris : Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie.

Chambres de commerce et d'industrie [s.d.]. *Intelligence économique un engagement stratégique,* Paris : Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie. Analyses et propositions.

Chanal, V., H. Lesca et A. C. Martinet (novembre-décembre 1997). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion,* p. 41-51.

Chanial, E. (décembre 1997). «L'honneur de renseigner », *Veille, 9,* p. 20-21.

Chartier, J. (6-7 février 1999). «PME: un autre miracle italien», *Le Devoir,* p. A-2.

Chattergee, P. *$pying for Uncle Sam : Economic Intelligence.* [http://www.cap.com/cag55Econlntel.html]

Chepaitis, E.V. (1993). «After the command economy : Russia's information culture and its impact on information resource management », *Journal of Global Information Management, 2* (1), p. 5-11.

Choo, C.W. (1998). *The Knowing Organization : How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions,* New York : Oxford University Press.

Choo, C.W. (1997). « IT2000 : Singapore's vision of an intelligent island», dans P. Droege (dir.), *Intelligent Environments : Spacial Aspects of the Information Revolution,* Amsterdam : Elsevier, p. 49-65.

Choo, C.W. (1996). «The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions», *International Journal of Information Management, 16* (5), p. 329-340.

Choo, C.W. (1995). *Information Management for the Intelligent Organization : The Art of Scanning the Environment,* Medford : Information Today (ASIS Monograph Series).

Choo, C.W. et E. Auster (1993). ((Environmental scanning : Acquisition and use of information by managers)), dans M.E. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* vol. 28, Medford : Learned Information, p. 279-314.

Choudhury, V. et J.L. Sampler (mars 1997). ((Information specificity and environmental scanning: An economic perspective)), *MIS Quarterly, 21* (1), p. 25-53.

CIIR. *The Center for Intelligence Information Retrieval: Shaping the Emerging Information Landscape.* [http://ciir.cs.umass.edu/about/index.html]

CITE. *Centro Inf. Tessile Em. Rom.* [http://www.risc590.bologna.enea.it/Irc/partners/Citer.html] (29 juin 1998).

Clerc, P. (1997). « Intelligence économique : enjeux et perspectives », dans Y. Courrier et A. Large (dir.), *Rapport mondial sur l'information 1997/1998,* Paris : UNESCO, p. 324-337.

CNRC. ICIST. *L'ICIST : un monde d'information scientifique, technique et médicale au bout des doigts.* [http://www.cnrc.ca/cisti/icist.html]

Colby, W.E. (1993). «Competitive intelligence in the new world of the 1990s», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 31-35.

Comité exécutif de l'Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) (1997). *Rapport des activités,* Observatoire des technologies de l'information du Québec.

Commission des communautés européennes (1995). *Rapport sur la coordination des activités en faveur des PME et de l'artisanat,* Bruxelles : Commission des communautés européennes.

Commission des communautés européennes (1995). *Valorisation maximale du potentiel d'emploi, de croissance et de compétitivité des PME européennes. Proposition de décision du Conseil relative à un troisième programme pluriannuel pour les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'Union européenne (1997-2000),* Bruxelles Commission des communautés européennes.

Commission européenne. Direction générale XXIII, Politique d'entreprise, Commerce, Tourisme et Économie sociale (30 septembre 1997). *Réflexion stratégique sur le réseau Euro Info Centre 1997-2000.*

Commission européenne (décembre 1995). *Livre vert sur l'innovation.*

Commission européenne (1996). *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe: l'innovation au service de la croissance,* [Bruxelles] Commission européenne.

Commission européenne (1996). *Premier plan d'action pour l'innovation en Europe : l'innovation au service de la croissance; Mise en œuvre du Premier plan d'action pour l'innovation : fiches d information sur les actions (Annexe).*

Conseil de la science et de la technologie du Québec (1998). *Pour une politique québécoise de l'innovation : Intensifier l'innovation : les orientations prioritaires : Avis du Conseil de la science et de la technologie.* [http://www.cst.gouv.gc.ca/rInnovPrio. html]

Conseil national de recherches du Canada. *Un nouveau service du Conseil national de recherches du Canada. BiblioNet* (Dépliant promotionnel).

Conseil national de recherches du Canada (1995). *Programme d'aide à la recherche industrielle. Volet pilote de veille technologique et industrielle. Projet d'amélioration technologique (AT).*

Cooper, D.E. *Economic Espionage - Information on Threat from U.S. Allies.* [http://www.tscm.com/murray.html]

Coulon, L. et U.-A. Renauldon (mars 1998). «Intelligence économique et Très Petites Entreprises : du mythe à la réalité », *Technologies internationales,* (42), p. 37-40.

Council of Foreign Relations. *Making Intelligence Smarter : The Future of U.S. Intelligence.* [http://www.fas.org/irp/cfr.html#economic]

Council on Competitiveness (3 juin 1997). *Council on Competitiveness.* [http://www.nii.nist.gov/coc/coc.html]

CRIQ. *Site Web du CRIQ.* [http://www.criq.qc.ca/francais/index.html]

Crock, S., G. Smith, J. Weber, R.A. Melcher et L. Himelstein (28 octobre 1996). ((They snoop to conquer)), *Business Week,* p. 172-176.

Cronin, B. et E. Davenport (1993). ((Social intelligence)), dans M.E. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST), 28,* Medford : Learned Information, p. 3-44.

Dargouge, O. (novembre 1997). «L'intelligence économique : réduire l'incertitude, accroître les opportunités)), *Supplément au Courrier AN VAR, 108,* p. 24-31.

Database Promotion Center (octobre 1998). *Databases in Japan* 1998. [http://www.dpc.or.jp/ndpc/eng/dbjpn/dbj98/dbin98.html]

Davenport, E. et B. Cronin (1994). «Competitive intelligence and social advantage», *Library Trends, 43* (2), p. 239-252.

Davenport, T.H., R.G. Eccles et L. Prusak (1992). «Information politics», *Sloan Management Review, 34* (1), p. 53-65.

Davenport, T.H. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment,* New York : Oxford University Press.

Davenport, T.H. et L. Prusak (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know,* Boston : Harvard Business School Press.

Décret n° 92-472 du 25 mai 1992 portant sur la création de l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (27 mai 1992). *Journal officiel de la République française,* p. 7161.

De Smet, M. (10 mai 1997). «Dès juin prochain, la veille concurrentielle environnementale prendra son envol », *Les Affaires,* p. B3.

Dedijer, S. (1991). *Development and Management by Intelligence : Japan,* Sweden : School of Economics and Management, Lund University (Document de travail).

Dedijer, S. (été 1985). ((Social intelligence for self-reliant development Basis for government policy in the intelligence revolution)), *Human Intelligence International Newsletter, 6.*

Dedijer, S. (1979). «The role of social intelligence in the development war», *Science and Technology Related Social Innovations in UNCSTD National Papers,* Research Policy Institute, University of Lund : Sweden (Research Policy Studies. Discussion paper series), p. 3-11.

Dedijer, S. (juin 1978). «Watching the watchman : Parliaments and national intelligence services », *Bulletin of Atomic Scientists, 32* (6), p. 40-43.

Dedijer, S. (1973). « Vart behov av spioner », *Science and Public Policy Internationella Studier,* p. 62-63.

Dedijer, S. [s.d.]. *Hakluyt & Company: Fitzroy MacLean's last venture.*

Dedijer, S. et N. Jéquier (dir.) (1987). *Intelligence for Economic Development: An In quiry into the Role of the Knowledge Industry,* Oxford : Berg Publishers.

Dermigny, P. (1994). « Les Chambres de commerce et d'industrie et l'intelligence économique », dans Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises, *Rapport du groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises présidé par Henri Martre,* Paris : La Documentation française, p. 165-181.

Dervin, B. et M.S. Nilan (1986). «Information needs and uses», dans M.E. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* vol. 21, White Plains : Knowledge Industry Publications for the American Society for Information Science, p. 3-33.

Desai, B.H. et D. Bawden (1993). «Competitor intelligence in the pharmaceutical industry : The role of the information professional », *Journal of Information Science, 19,* p. 327-338.

Diesing, P. (1971). *Patterns of Discovery in the Social Sciences,* Chicago Aldine-Atherton.

Docere Intelligence AB. *Välkommen till Docere Intelligence AB.* [http://www.docere.se]

Dou, H. (1995). *Veille technologique et compétitivité,* Paris : Dunod.

Dou, H.J.-M. (1997). « Technology watch and competitive intelligence the European way», *Competitive Intelligence Review, 8* (1), p. 78-84.

Doyon, G. et M. Lagimonière, «Information et veille technologique », dans *Productivité par l'automatisation : démarche vers l'automatisation de la production dans l'industrie alimentaire,* Institut de technologie agro-alimentaire de Saint-Hyacinthe, Département de technologie de la transformation des aliments, p.105-112.

Dreyfuss, R. *Company spies.* [http://www.mojones.com/mother_jones/MJ94/dreyfuss.html]

DTech. *DTech : l'information stratégique en technologies de l'information.* [http://www.dtech.gc.ca/]

Duhamel, A. (4 mai 1996). «Réseau de veille concurrentielle pour l'industrie de la protection de l'environnement », *Les Affaires,* p. 21.

Dutrisac, R. (16 janvier 1996). «Faute d'appui gouvernemental : le réseau de veille sur les technologies de l'information risque le sommeil éternel», *Le Devoir,* p. B-4.

ECO-RADAR, le réseau de veille concurrentielle en environnement (1998). *Rapport annuel, période du 1e mai 1996 au 31 septembre 1997,* ECO-RADAR.

EIC, têtes de réseau et membres associés pays par pays (juin 1998). *Euro-Info, le bulletin de la politique d'entreprise,* p. 2-3.

EMIC. *What is EMIC ?* [http://www.dtiinfol.dti.gov.uk/OTS/EMIC/WEBPAGES/What.html]

Enterprise Zone. *Enterprise Zone : The gateway to business information on the World Wide Web for UK companies.* [http://www.enterprisezone.org.uk/]

Erdelez, S. (1999). «Information encountering: It's more than just bumping into information», *Bulletin of the American Society for Information Science, 25* (3), p. 25-29.

Ernst & Young [s.d.]. *International Quality Study, Top-Line Findings,* New York : Ernst & Young and American Quality Foundation.

Esmein, J. (avril 1992). « Le champ stratégique de l'information au Japon », *Réalités industrielles,* p. 74-78.

European Commission. *Growth, Competitiveness, Employment : The Challenges and Ways Forward into the 21st Century.* [http://www.igd.fhg.de/wise/english/rd/eu-whitepaper.html]

European Commission. Joint Research Centre (1998). *Annual report JRC 1997* (Report EUR 18097 EN).

Evans, J.C. (automne 1994). « U.S. business competitiveness and the intelligence community », *International Journal of Intelligence and Counterintelligence, 7* (3), p. 353-361.

Fed World Information Network Home Page. [http://www.fedworld.gov/]

Fontaine, M. (5 novembre 1997). «Veille au Musée d'art contemporain pour repérer l'information et la signaler rapidement et efficacement », *La Presse,* p. E2.

France. *Direction de l'action régionale et de la PMI.* [http://www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr/idxactrg.html

France. *Document de synthèse des 2es Assises régionales de l'intelligence économique tenues à Tours (France) le 23 octobre 1998,* p. 6.

France. Dossier: intelligence économique. (29 août 1997). *Le monde informatique, 731.* [http://www.lmi.fr/lmi/731/731p22.html]

France. Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (1998). «France. Principales orientations de la politique de compétitivité industrielle : orientations passées et futures », dans OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie, *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 52.

France. Premier ministre (10 septembre 1998). *Déclaration conjointe franco-finlandaise sur la société de l'information.* [http://www.premier-ministre.gouv.fr/PM/D100998.HTM]

France. Premier ministre. Service d'information du gouvernement (SIG) (1998). *Société de l'information - entreprises - réalisations.* [http://www.internet.gouv.fr/francais/entreprises/real.htm]

France. Premier ministre - Service d'information du gouvernement (SIG) (1999). *Synthèse de l'état d'avancement du PAGSI après un an.* [http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisi190199/synthese.htm]

France. *Premier ministre français.* [http://www.premier-ministre.gouv.fr]

France. *Présentation de l'ADIT.* [http://www.194.98.133.179:5000/ PresentationF/AditFran.html] (3 février 1999).

France. *Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information programme d'action gouvernemental.* [http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/sommaire.html]

France. *Société de l'information - textes de références - rapports et missions.* [http://www.internet.gouv.fr/francais/textesref/cisi190199/cisi4.htm#1] (3 février 1999).

Fraumann, E. (juillet-août 1997). «Economic espionage : security missions redefined », *Public Administration Review, 57* (4), p. 303-308.

Freeh, L.J. (9 mai 1996). *Hearing on economic espionage.* [http://www.fbi.gov/congress/econom/ecespio2.htm]

Freeh, L.J. (28 février 1996). *Hearing on economic espionage.* [http://www.fbi.gov/congress/econom/ecespio.htm]

Freeh, L.J. (28 février 1996). *Hearing on economic espionage.* [http://www.fbi.gov/congress/econom/ecesporl.htm]

Fruin, M.W. (1992). *The Japanese Enterprise System : Competitive Strategies and Cooperative Structures,* Oxford : Clarendon Press.

Fruin, W.M. (1997). *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba,* New York : Oxford.

Fuld, L.M. (1995). *The New Competitor Intelligence : The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about your Competitors,* New York : Wiley.

Fuld, L.M. (1993). «Exporting intelligence : the U.N. question)), dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 68-70.

Fuld & Company (1996). *Regional Web Wars.* [http://www.fuld.com/wwtoc.htm]

The Futures Group (1997). *Ostriches and Eagles 1997.* [http://www.tfg.com/pubs/docs/O_EIII-97.html]

Gagné, J.-P. (20 avril 1996). «Centre de veille sur les métaux légers », *Les Affaires,* p. 13.

Gagnon-Arguin, L. (1992). *L'archivistique : son histoire, ses acteurs depuis 1960,* Sainte-Foy : Presses du l'Université du Québec.

Gandy, O.H.J. (1993). *The Panoptic Sort : A Political Economy of Personal Information,* Boulder : Westview Press.

Gauthier, P. (avril 1999). « La guerre des puces », *Québec Science, 37* (7), p. 30-35.

Gavigan, J.P. et E. Cahill (1997). *Overview of Recent European and Non-European National Technology Foresight Studies,* Séville European Commission - Joint Research Centre - Institute for prospective technological studies (IPTS Technical Report TR97/02).

Gazeau, Y. (novembre 1995). «L'information: une arme essentielle en état de guerre économique », dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?,* Paris : Berger-Levrault, p. 15-16.

Gentry, J.A. (6 juin 1995). *A Framework for Reform of the U.S. Intelligence Community.* [http://www.fas.org/irp/gentry/index.html]

Ghoshal, S. et S.K. Kim (automne 1986). ((Building effective intelligence systems for competitive advantage)), *Sloan Management Review, 28* (1), p. 49-58.

Germany. Ministry of Education, Science, Research and Technology (1997). *Programme of the Federal Government 1996-2000: Information as a Raw Material for Innovation,* Bonn : BMBF.

Gib, A.G. et R.A. Margulies (mai juin 1991). ((Making competitive intelligence relevant to the user)), *Planning Review, 19 (3),* p. 16-22.

Gilad, B. (1996). «A self examining test for the corporate intelligence professionnal : Where are you on the chart», *Competitive Intelligence Review, 7* (supplément 1), p. S1-S5.

Gilad, B. (1993). «A self examining test for the corporate intelligence professional : Where are you on the chart?», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 205-212.

Gilad, B. et T. Gilad (1998). *The Business Intelligence System : A New Tool for Competitive Advantage,* New York : Amacom.

GMD-PTF. *Projektträger Fachinformation.* [http://www.darmstadt.gmd.de/PTF/ptfe.html]

Goldsworthy, B. (octobre 1996). « NZ's competitive advantages - gov't not in it», *New Zealand Manufacturer,* p. 8.

GovBot. [http://www.ciir.cs.umass.edu/ciirdemo/GovBot/]

GovCon.[http://www.govcon.com/]

Governement & Government-Related Servers on the Internet (1er mai 1996). [http://www.va.gov/OCA/gov3.htm]

Grayson, D. (1996). «Royaume-Uni: A - Le programme Business Links, dans Organisation de coopération et de développement économiques - Développement économique et création d'emplois au niveau local», *Réseaux d'entreprises et développement local : Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris OCDE, p. 163-166.

Great Britain. Central Office of Information (1996). *Britain 1997: An Official Handbook,* London : H.M. Stationary Office.

Griffiths J.-M. et D.W. King (1993). *Special Libraries : Increasing the Information Edge,* Washington : Special Libraries Association. (SLA Researchs Series).

Grinyer, P.H., D. Mayes et P. McKiernan (février 1990). «The sharpbenders : Achieving a sustained improvement in performance», *Long Range Planning, 23* (1), p. 116-125.

Le Groupe C3RS inc. *Le Groupe C3RS inc.* [http://www.cam.org/-cloutip/fr/c3rs.html]

Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises (6 avril 1994). «Les grands systèmes contemporains d'intelligence économique », *Problèmes économiques, 2.370,* p. 17-24. (Extrait du rapport du Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises, présidé par Henri Martre et publié par le Commissariat général du Plan en février 1994).

Groupe Intelligence économique et stratégies des entreprises (1994). *Rapport du groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises présidé par Henri Martre,* Paris : La Documentation française.

Grupp, H., U. Schmoch et K. Koschatzky (1998). «Science and technology infrastructure in Baden-Wuerttemberg and its orientation towards future regional development », *Journal of the American Society for Information Science, 49* (1), p. 18-29.

Guillot, J.-P. (15 janvier 1994). «La veille technologique : le remède aux angoisses que provoque la concurrence », *Les Affaires,* p. T-10.

Gustitus, C. (janvier 1998). ((The push is on : What push technology means to the special librarian)), *Information Outlook, 2* (1), p. 21-24.

Hall, C. et B. Bensoussan (1996). *State of Business Competitive Intelligence in Australia : What Australian Firms Are Going to Keep Competitive,* Chatswood : SCIPaust.

Hamrefors, S. *Environmental Scanning Behaviour in Four Swedish Organisations -A Study of Environment Based Competence Development.* [http://www.hhs.se/pmo/Research/Working%20papers/Hamrefors.html] (98-08-13 14:23).

Hannon, J.M. (1997 - Numéro spécial). ((The nexus between human resource management and competitive intelligence : An international perspective)), *Management International Review, 37* (1), p. 65-84.

Hansen, J.H. (1996). *Japanese Intelligence : The Competitive Edge,* Washington D.C.: National Intelligence Book Center Press.

Harbulot, C. (1991). «Competitive confrontations and information strategies», *Social Intelligence, 1* (1), p. 43-55.

Harbulot, C. (1992). *La machine de guerre économique : États-Unis, Japon, Europe,* Paris : Economica.

Harbulot, C. et P. Jacques-Gustave (novembre 1995). «La contre-information ou comment répondre à une attaque », dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?,* Paris : Berger-Levrault, p. 10-12.

Hassid, L., P. Jacques-Gustave et N. Moinet (1997). *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe,* Paris : Dunod.

Hedin, H. (1993). «Business intelligence : Systematised intelligence activities in ten multinational companies», *Journal of AGSI, 2* (3), p. 126-136.

Hendrick, L.G. jr. (juillet 1996). « Is competitive intelligence getting the proper attention?», *Security Management, 40* (7), p. 149-150.

Herman, M. (1992). «Governmental intelligence : Its evolution and *role», Journal of Economic and Social Intelligence, 2* (2), p. 91-113.

Hernon, P. et C.R. McClure (1992). «Dissemination of U.S. government information in CD-ROM and other forms», *CD-ROM Professional,* 5 (2), p. 67-71.

Herring, J.P. (mars-avril 1992). «Business intelligence in Japan and Sweden : Lessons for the US», *The Journal of Business Strategy,* 13 (2), p. 44-49.

Herring, J.P. (1996). *Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence : Assessing and Communicating CT's Value to Your Organization,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals.

Hewitt-Dundas, N., B., McFerran et S. Roger (janvier-mars 1997). «Competitor knowledge among small firms : A pilot examination of fast growing Northern Ireland companies», *International Small Business Journal, 15* (2), p. 76-82.

Highlands and Islands Enterprise. *Catch the Spirit of the Highlands and Islands of Scotland.* [http://vwww.hie.co.uk/]

Himelfarb, D. (février 1989). «Japanese intelligence in the U.S. - two driving forces», *Competitive Intelligencer,* p. 5; 16.

Himelfarb, D. (1993). «Peergroup baseline assessment: A tool for planning, corporate development and competitive analysis», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 177-187.

Hocking-Vigie, P. (31 décembre 1993). «French are quite open about liking secrecy», *North American News Report.*

Hoetker, G. (1997). «A CI tour of Japan : Tools and techniques», dans *Conférence annuelle de la Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP.*

Humphrey, J. et H. Schmitz (1996). «The triple C approach to local industrial policy», *World Development, 24* (12), p. 1859-1877.

Huot, G. (1997). «Évaluation de l'opération «Intelligence économique en Essonne », dans *IDT 97: Le salon de l'information électronique textes des communications. Proceedings, 14e* éd, Paris : Ditinfo.

ICCLP Newsletter n° 5. *The 2nd Comparative Law and Politics Symposium.* [http://www.howsl.j.u-tokyo.ac.jpficc/p1n10507.htm]

ICST. ICIST -Page d'accueil. [http://www.cnrc.ca/cisti/icist.html]

IMAC. *Site Web d'IMAC.* [http://www.del.emb.net/imac/e 1 kpz_iv.html] (29 juin 1998).

Information Society Initiative. *Welcome to the ISI.* [http://www.isi.gov.uk/isi/index.html]

INIST. (1991). *3e conférence internationale sur l'information au Japon,* Vandœuvre-lès-Nancy: INIST Diffusion.

Innovation Relay Centre for Scotland. *The Innovation Relay Centre for Scotland.* [http://www.cali.co.uk/irc/]

Institut international de recherche (1997). *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche.

Institute for Prospective Technological Studies (1997). *Annual report 1996,* Luxembourg : Office for Official Publication of the European Communities. (Report EUR 17670 EN).

Interview with Mr. Robert D. Steele, President OPEN SOURCE SOLUTIONS Inc. [http://www.oss.net]

IRS. *Digital Daily Welcome - IRS.* [http://www.irs.gov]

Jacobs, D. et A.P. De Man (décembre 1996). «Clusters, industrial policy and firm strategy : A menu approach», *Technology Analysis & Strategic Management, 8* (4), p. 425-437.

Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la veille technologique,* Paris : Éditions d'organisation.

Japan Small Business Corporation (1997). *Toward the Future of Small and Medium Enterprises,* [s.l.] : JSBC.

Japon : nouvel outil de renseignement au MITT (30 octobre 1996). *Le Monde du renseignement,* (298). [http://www.indigo-net.com/lmr.html]

Japon. Ministère de l'Industrie et du Commerce. «Politique industrielle du Japon : actions passées et futures », dans OCDE. Direction de la science, de la technologie et de l'industrie. Comité de l'industrie, *Politique du développement industriel et de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 93-94 (OSTNI/IND (97)28/F/NAL).

JETRO. *JETRO HomePage.* [http://www.jetro.go.jp]

JETRO. *JETRO: Organization* [http://www.jetro.go.jp/WHATJET/jetlO.html]

JETRO IDE Library. *JETRO IDE Library.* [http://www.ide.go.jp/English/Library/h50000.html]

Jobin, D. (1999). *Document de travail. Rapport d'évaluation du Fonds de partenariat sectoriel Volet 4: les centres de veille,* Québec MICST. Direction de l'évaluation de programme.

Joint Environmental Markets Unit. *Welcome to the Joint Environmental Markets Unit.* [http://www.dti.gov.uk/jemu/index.html]

Joint Research Center. *Institute for Prospective Technological Studies. Directorate General Joint Research Centre. European Commission.* [http://www.jrc.es]

Jopeck, E. et K. Sawka. *Foreign Espionage : Is Your Business at Risk?* [http://www.scip.org/jan3.html]

Julien, P.-A. (mai juin 1997). « La veille technologique », *Interface, 18* (3), p. 54-55.

Julien, P.-A., C. Ramangalahy, M. Morin, L. Raymond et R. Jacob (1995). *Les configurations des pratiques de veille technologique dans les PME manufacturières,* [Trois-Rivières] : Chaire Bombardier SeaDoo/Ski-Doo en gestion du changement technologique dans les PME et Groupe de recherche en économie et gestion des PME Université du Québec à Trois-Rivières.

Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1997). «Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI », *Systèmes d'information et management, 2* (2), p. 63-83.

Julien, P.-A., L. Raymond, R. Jacob, C. Ramangalahy et M. Morin (1995). *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises caractéristiques, configurations et facteurs de succès,* [Trois-Rivières] Université du Québec à Trois-Rivières : Chaire Bombardier SeaDoo/Ski-Doo en gestion du changement technologique dans les PME et Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

Kasarda, J.D. et D.A. Rondinelli (hiver 1998). ((Innovative infrastructure for agile manufacturers)), *Sloan Management Review, 39* (2), p. 73-82.

Katzer, J. et P.T. Fletcher (1992). «The information environment of managers », dans M.E. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* vol. 27, Medford : Learned Information, p. 227-263.

Kelley, P.W. *The Economic Espionage Act of 1996.* [http://www.fbi.gov/leb/july976.htm]

Kishi, W. et D.W. Russell (1995). *Successful Gaijin in Japan : How Companies are Making it in Japan,* Chicago : NTC.

Klavans, R. (1993). «Technology strategy and competitive intelligence)), dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 129-135.

Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba (1997).

Kober, S. *The CIA as Economic Spy: The Misuse of U.S. Intelligence after the Cold War.* [http://www.cato.org/pubs/pas/pa-185.html]

Labonté, D. (1997). «Découvrez les processus d'analyse de l'information utiles à la prise de décision stratégique : la valeur ajoutée de la veille », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal Institut international de recherche, p. 198-223.

Labonté, D. et R. Legendre (1997). « Implantez la veille dans votre entreprise : intégrez l'ensemble des étapes d'un processus complet et efficace », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal Institut international de recherche, p. 124-154.

Lacombe, R. (4 juin 1997). « 1,7 million $ pour un réseau de veille stratégique bioalimentaire », *Le Soleil,* p. B2.

Lamothe, P. *La veille sur l'utilisation des technologies de l'information et des inforoutes dans les administrations.* [http://www.sai.gouv.gc.ca/doc_sai/echangeur_ete/veille.htmll

Larane, A. (2 juillet 1993). « Bruxelles à la porte de l'usine », *Industries et techniques,* (740), p. 15.

Lauzon, M. (1998). *La veille et les États-Unis : la diffusion de l'information, source de compétitivité,* Rapport de recherche réalisé dans le cadre du cours BLT 6341, Recherche en gestion des services et des ressources d'information, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal.

Lawton, T., J. Rennie et T. Eisenschitz (octobre 1988). « Business information from industrial espionage : A state-of-the-art review», *Business Information Review, 5* (2), p. 3-13.

Legendre, R. (1997). «Découvrez des sources méconnues et des outils/ techniques pour trouver des informations stratégiques», dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 43-51.

Lepeule, J.-M. (avril 1996). «Maîtriser l'information : une obligation pour l'entreprise des années 90 », *Réalités industrielles,* p. 72-73.

Lesca, H. (1995). «Une méthodologie et un outil pour traiter les informations de veille stratégique : premiers enseignements tirés de la validation au sein de grandes entreprises », *VSST '95,* p. 127142.

Lesca, H. (mai 1994). «Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Économies et sociétés, 28* (5), p. 31-50.

Lesca, H. (avril 1992). « Le problème crucial de la veille stratégique : la construction du " puzzle"», *Réalités industrielles,* p. 67-72.

Lester, R. et J. Waters (1989). *Environmental Scanning and Business Strategy,* London: The British library.

Letocart, P. (novembre 1995). « Nous devons développer en France une culture de partage de l'information», dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?,* Paris : Berger-Levrault, p. 8-9.

Levesque, I.-A. (1998). *Rapport sur le Royaume-Uni.* Rapport de recherche réalisé dans le cadre du cours BLT 6341, Recherche en gestion des services et des ressources d'information, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal.

Levitan, K.B. (1982). « Information Resource(s) Management - IRM », dans M. Williams (dir.), *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST),* White Plains : Knowledge Industry Publications, p. 227-266.

Lewandowski, R. (mars 1999). «Corporate confidential : The business of business intelligence is booming, though it's not as exciting as you might think. The practice owes more to Colombo than James Bond», *The Financial Post Magazine,* p. 18-26.

Lhote, J.-P. (1997). «Les cercles de connivence, un outil privilégié d'intermédiation pour les PMI », dans *IDT 97: Le salon de l'information électronique : textes des communications. Proceedings,* 14e éd., Paris : Ditinfo.

Li, Z. et Y. Dong (1997). «Competitive intelligence in China : A case study», *Competitive Intelligence Review, 8* (1), p. 73-77.

Library of Congress Home Page. [http://www.loc.gov]

LINK. *Promoting Innovative Partnerships.* [http://www.dti.gov.uk/ost/link/pip.htm]

LINK & Foresight. *The Foresight LINK* (janvier 1998, numéro 2). [http://www.dti.gov.uk/ost/link/new2.htm]

LINK & Foresight. *The Foresight LINK* (août 1997, numéro 1). [http://www.dti.gov.uk/ost/link/news.htm]

Local Development Enterprise Unit. *About LEDU.* [http://www.ledu-ni.gov.uk/I

Lodge, G.C. (1990). *Comparative Business-Governement Relations,* Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Lundvall, B.-A. (dir.) (1992). *National Systems of Innovation : Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning,* London : Pinter Publishers.

Manufacturing Extension Partnership. *What exactly is MEP ?* [http://www.mep.nist.gov/whatis/]

Marchand, D.A. et F.W. Horton (1986). *Infotrends : Profiting from your Information Resources,* New York : Wiley.

Marchand, J. (1998). «Question à Pascal l'Herrant », *Veille Magazine,* 19, p. 12-13.

Martel, P. (16 mai 1997). «CRC se spécialise dans le renseignement », *Le Soleil,* p. B-1.

Martinet, B. (novembre 1995). « L'intelligence économique : une expression à la mode pour un vieux métier », dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration?,* Paris : Berger-Levrault, p. 7.

Martinet, B. et Y.-M. Marti (1995). *L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise,* Paris : Éditions d'organisation.

Mayer, R. (1990). *Information et compétitivité,* Paris : La Documentation française.

McClure, C.R., A. Bishop, P. Doty et P. Bergeron (1990). *Federal Information Inventory/Locator Systems : From Burden to Benefit. Final Report,* Syracuse : School of Information Studies, Syracuse University.

Meeker, H. (mai-juin 1993). «Hands-on futurism : How to run a scanning project», *The Futurist, 27* (3), p. 22-26.

Metayer, E. (1997). « Gérez l'information stratégique pour un impact maximum sur votre entreprise et son futur », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 63-79.

Metcalfe, M. (été 1990). ((Corporate deception)), *Journal of General Management, 15* (4), p. 68-75.

Miao, Q. (1993). «Technological and industrial intelligence in China Development, transition and perspectives», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perpsectives in Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 49-58.

Microsoft Corporation (1999). *Encyclopédie Microsoft Encarta 99 DE LUXE* (cédérom).

Miles, M.B. et A.M. Huberman (1994). *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods,* Newbury Park : Sage.

Millett, S.M. et R. Leppanen (mai juin 1991). ((The business information and analysis function : A new approach to strategic thinking and planning)), *Planning Review, 19* (3), p. 10-15, 36.

Mintzberg, H. (1987). ((Crafting strategy)), *Harvard Business Review,* p. 66-75.

MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1998). *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan, Tokyo :* SMEA, MITI.

MITI (1998). *1998 MITI Policy Priorities.* [http://www.miti.go.jp/topic-e/e41000le.html] (31 août 1998)

MITI, Small and Medium Enterprise Agency (1996). *Outline of Small and Medium Enterprises Policies of the Japanese Government,* [Tokyo] : MITI.

Moinet, N. (1997). *Intelligence économique et compétitivité au Japon.* Rapport. Communication au IVe Séminaire international de recherche Euro-Asie : Stratégies organisationnelles, stratégies d'entreprises et compétitivité en Asie, Poitiers.

Moinet, N. (janvier 1998). « Japon : un système d'acquisition-intégration intelligent », *Veille, 10,* p. 19.

Morgan, K. (1996). « L'apprentissage par l'interaction : Réseaux d'entreprises et services d'appui aux entreprises », Organisation de coopération et de développement économiques - Développement économique et création d'emplois au niveau local, *Réseaux d'entreprises et développement local : Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 59-74.

Morgan, K. (1996). «Royaume-Uni: B - La politique de soutien aux entreprises du pays de Galles », dans Organisation de coopération et de développement économiques - Développement économique et création d'emplois au niveau local, *Réseaux d'entreprises et développement local : Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux,* Paris : OCDE, p. 167-172.

Musée d'art contemporain. Médiathèque. « Bienvenue sur le site de la veille thématique en art contemporain ». [http://www.media.macm.gc.ca/vtcam.html]

NACIC. *Annual Report to Congress on Foreign Economic Collection and Industrial Espionage* (juillet 1995). [http://www.loyola.edu/dept/politics/hula/indust.html]

NACIC et FBI. *Economic Espionage Act of 1996: A Brief Guide.* [http://www.apg.army.mil/tenants/902dmi/Eco.esp.htm]

Nakagawa, J. (1992). « Intelligence, trade and industry», dans J. Sugurdson et Y. Tagerud (dir.), *The Intelligent Corporation : The Privatisation of Intelligence,* London : Taylor Graham, p. 39-51.

Nakagawa, J. (1993). «Strategic information systems in Japan », dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 59-65.

The National Information Infrastructure : Agenda for Action (15 septembre 1993). [http://www.sunsite.utk.edu/FINS/Information_Infrastructure/Fins-II-09.txt]

National Institute of Standards and Technology. *NIST at a Glance.* [http://www.nist.gov/public_affairs/guide/glintro.html]

National SBDC Research Network Homepage. [http://www.smallbiz.suny.edu/]

Nelson, R.R. (dir.) (1993). *National Innovation Systems : A Comparative Analysis,* New York : Oxford University Press.

Nichols, L. (janvier 1993). «Retail intelligence in the UK *», Business Information Review, 9* (3), p. 2-17.

NIS. *Relevant Intelligence in the Post-Cold War World.* [http://www.nsi.org/Library/Intel/japanesp.html]

Noël, K. (17 avril 1999). «Des gestionnaires Colombo scrutent vos faits et gestes », *Les Affaires,* p. 29.

NonProfit Gateway. [http://www.nonprofit.gov]

Nora, S. et A. Minc (1978). *L'informatisation dans la société : rapport à M. le Président de la République,* Paris : La Documentation française.

Northern Ireland Office. *Welcome to the NIO Online, the Northern Ireland Office Website.* [http://www.nio.gov.uk/]

NSI (1996). *Annual Report to Congress : Foreign Economic Collection and Industrial Espionage.* [http://www.nis.org/Library/Espionage/nacic96rpt.htmll

NTIS. *About NTIS.* [http://www.ntis.gov/about.htm]

NTIS. *NTIS Business Home Page.* [http://www.ntis.gov/business]

O'Brien, V.F. et L.M. Fuld (juillet-août 1991). « Business intelligence and the new Europe », *Planning Review, 19* (4), p. 29-34.

Observatoire de l'administration publique. Informations générales sur l'Observatoire. [http://www.enap.uquebec.ca/Observatoire/info.html]

Observatoire de la Société des musées québécois. *L'Observatoire de la Société des musées québécois : au service des communications, un projet de réseau de veille.* [http://www.unites.ugam.ca/musees/observatoire/]

Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ). *OBTIQ, le réseau québécois de veille en technologies de l'information.* [http://www.obtiq.com/]

OSHA. *Occupational Safety & Health Administration - OSHA HOME PAGE.* [http://www.osha.gov]

OECD. *OECD Online.* [http://www.oecd.org/]

OECD. Industry Committee Working Party on SMEs (1998). *Best Practice Policies for Small and Medium-Sized Enterprises, 1997 edition.*

Office of Science and Technology (1998). *Foresight. Consultation on the Next Round of the Foresight Programme.* [London] : DTI.

Oldfield, C. (1er mars 1998). «Business Link under fire», *Sunday Times.*

Oldfield, C. (17 mai 1998). «Business Links faces rival», *Sunday Times.*

Oldfield, C. (17 août 1997). «Business Link needs new connections», *Sunday Times.*

Open Source Solutions, Inc. *French Government Recovering from « Fiendly Spies », Prime Minister Directs increased Attention to Open Sources of Intelligence.* [http://www.oss.net]

Ouellette, R. (avril 1998). *Les centres de veille concurrentielle : Fonds de partenariat sectoriel volet IV,* Montréal : Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

Ouellette, R. (1997). *Rapport de mission : France et Belgique, 16 au 20 juin 1997,* Montréal: Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction de la diffusion de la science et de la technologie.

Oxelheim, L. *Business Intelligence for Increased Competitiveness - The Economic Side.* Traduction anglaise du texte suédois : Ekonomisk omvärldsanalys för ökad konkurrenskraft.

Oxelheim, L. (1998). « Ekonomisk omvârldsanalys for okad konkurrenskraft », dans L. Borg *et al. (dir.), Omvärldsbevakning for en ny tid : 17 perspektiv för Sverige,* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (SAF), p. 67-83.

Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods,* 2e éd., Newbury Park : Sage.

Pautrat, R. (novembre 1995). «L'intelligence économique ou l'administration au service des entreprises », dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier L'intelligence économique : un nouveau métier de l'administration ?,* Paris : Berger-Levrault, p. 4-6.

Pautrat, R. et R. Garrec. *Avant-propos des 1res Assises régionales de l'intelligence économique Caen-Normandie.*

P.E.E. *Les P.E.E.* [http://www.amba-ottawa.fr/pee/français/pee/pee.htm] (3 février 1998).

Perry, S. *Economic Espionage and Corporate Responsability.* [http://www.acsp.uic.edu/oicj/pubs/cji/110203.htm]

Peterson, T. (22 février 1999). «Commentary: Germany : Time to crack down on second-rate CEOs», *Business Week,* p. 108.

Pichot-Duclos, J. (décembre 1993). « L'intelligence économique, arme de l'après-guerre froide », *Défense nationale, 49,* p. 83-104.

Pichot-Duclos, J. (janvier 1994). «L'intelligence économique : pour un modèle français », *Défense nationale, 50,* p. 73-88.

Plante, J.-P. (1997). « Entre le succès et l'échec : motivez vos employés à fournir de l'information en intégrant la veille à la culture de l'entreprise », dans *La veille concurentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 27-42.

Porter, M.E. (novembre-décembre 1998). «Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review.*

Porter, M.E. (mai juin 1990). « New global strategies for competitive advantage », *Planning Review, 18* (3), p. 4-14.

Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations,* New York Free Press.

Porter, M.E. (mai 1989). «Competitor analysis : The states of theory and practice», *Competitive Intelligencer, 4* (1), p. 1:14-15.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance,* New York : Free Press.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* New York : The Free Press.

Pouder, R. et C.H. St. John (1996). «Hot spot and blind spots : Geographical clusters of firms and innovation», *Academy of Management Review, 21* (4), p. 1192-1225.

Prelink Limited. *Welcome to Prelink of UK Export Opportunties.* [http://www.prelink.co.uk/]

Prescott, J.E. et P.T. Gibbons (1993). «Global competitive intelligence An overview», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 1-27.

Prescott, J.E. et P.T. Gibbons (dir.) (1993). *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals.

Prince, R. (17 septembre 1994). «Plasturgie: vers l'organisation d'une veille concurrentielle », *Les Affaires,* p. C-6.

Princeton University. *Office of Technology Assessment.* [http://www.princeton.edu/-ota/ns20/legacy_n.html]

Programme d'aide à la recherche industrielle. *PARI Page d'accueil.* [http://www.pub.irap.nrc.ca/IRAP/Web/IRAPcomm.nsf/Homef]

Providing Bibliographic Databases on Science and Technology. [http://www.jst.go.jp/EN/Intro/providing.html]

Prusak, L. et J. Matarazzo (1992). *Information Management and Japanese Success,* Washington, D.C.: Special Libraries Association (Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy Special Report).

Québec. Agence de l'efficacité énergétique. *Information et publications Centre de veille sur l'énergie.* [http://www.mrn.gouv.gc.ca/2/23/231/intro.asp]

Québec. Assemblée nationale. *Débats de la Commission de la culture le mardi l^er^ octobre 1996 (suite).* [http://www.assnat.qc.ca/fra/publications/debats/JOURNAL/CC/961001/2120.HTM]

Québec. Ministère de la Culture et des Communications (mars 1998). *État de la situation de la lecture et du livre au Québec.* [http://www.gouv.qc.ca/consult/livres/table2f.htm]

Québec. Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Les PME au Québec - État de la situation* (édition 1998). [URL http://www.mic.gouv.gc.ca/dgae/PME-98/index.htmll

Québec. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1997). *Fonds de partenariat sectoriel : Volet 4 : veilles concurrentielles,* Québec : Gouvernement du Québec.

Québec. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, Direction de la diffusion de la science et de la technologie (1997). *Les centres de veille concurrentielle,* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

Québec. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1997). *Les centres de veille concurrentielle : produits et services offerts,* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie

Québec. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie [s.d.]. *Les centres de veille.*

Québec. Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie [s.d.]. *Le MICST et l'entreprise sans frontières : industrie, commerce, science, technologie,* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie [s.d.]. *Pour innover... la veille concurrentielle,* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.

Québec. Ministère des Finances (1999). *Québec objectif emploi. Vers une économie d'avant-garde. Une stratégie fiscale intégrée pour l'économie du savoir. Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois.*

Québec. Ministère des Finances. *Budget 1999-2000/Points saillants.* [http://www.finances.gouv.qc.ca/francais/budget/1999-2000/points_s.htm]

Québec. Ministère des Finances (1998). *Québec: objectif emploi. Vers une économie de lavant-garde: Une stratégie de développement économique créatrice d'emplois.*

Québec. Transports Québec. *Projets de recherche-développement de Transports Québec.* [http://www.mtq.gouv.gc.ca/Projet/]

Quinn, J.F. (1994). *Commercial Intelligence Gathering: JETRO and the Japanese Experience.* [http://nsi.org/Library/Intel/japanesp.html] Communication présentée à la Fifth National OPSEC Conference Managing risk in the information age.

Quinn, J.J. (avril 1985). «How companies keep abreast of technological change », *Long Range Planning, 18* (2), p. 69-76.

Ramette, P. *Voyage organisé sur la planète Internet.* [http://www.cedep.net/-pramette/centaur.htm]

Reed, S. et A. Sains (22 février 1999). «Sweden: Busting up Sweden Inc.: Volvo's sale signals sweeping shifts in this clubby business culture», *Business Week,* p. 52-54.

Renauldon, U.-A. (juillet-août 1996). «La veille dans les TIC : mobilisation des acteurs publics en ordre dispersé », *Technologies internationales,* (26), p. 41-44.

Réseau canadien de technologie : Vous avez maintenant la clé de contact. [http://www.ctn.nrc.ca/ctn/rct.html]

Réseau des ARIST. [http://www.arist.tm.fr/aristres.htm]

Réseau canadien de technologie. *Service d'information industrielle du Québec.* [data.ctn. nrc.ca/qc/content/typez/org479/parent.htm]

Réseau Chimie. *Le Réseau Chimie fournit l'information la plus récente, la plus pertinente et la plus utile aux gens qui oeuvrent en chimie.* [http://www.chimie.com/]

Réseau Chimie. *Le Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique : Centre de veille concurrentielle supporté par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.* Réseau Chimie.

Réseau Chimie (1997). *Résultats 1996-1997: Réseau Chimie.*

Réseau d'information stratégique de la plasturgie (1997). *Résultats 1996-1997.* Réseau d'information stratégique de la plasturgie.

Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP). *Le Réseau d'information stratégique de la plasturgie.* [http://www.criq.qc.cq/francais/cvc/risp/index.html]

Réseau d'information sur les produits du bois inc. (INFO-BOIS). *Le Réseau d'information sur les produits du bois inc.* [http://www.criq.qc.ca/francais/cvc/bois/index.html]

Réseau d'observation de l'utilisation des technologies de l'information et des inforoutes dans le secteur public (OUTI). *Bienvenue dans les pages du Réseau d'observation de l'utilisation des technologies de l'information et des inforoutes dans le secteur public* (Réseau OUTI). [http://www.enap.uquebec.ca/Observatoire/Resontic/]

Réseau d'observation des réformes en éducation. *Le Réseau d'observation des réformes en éducation.* [http://www.enap.uquebec.ca/Observatoire/Reseaux/resoedu.html]

Réseau de veille concurrentielle en environnement (ECO-RADAR). *ECO-RADAR : le réseau de veille concurrentielle en environnement.* [http://www.criq.qc.ca/francais/cvc/ecoradar/index.html#résultats]

Réseau de veille stratégique bioalimentaire. *Bienvenue sur le site du Réseau de veille stratégique bioalimentaire.* [http://www.rvsb.gc.ca/index.htm]

Réseau de veille stratégique bioalimentaire (1997). *Rapport annuel, 1er février au 31 juillet 1997,* Sainte-Foy : Réseau de veille stratégique bioalimentaire.

Réseau INFO-BOIS. *Rapport annuel 1996-1997,* Réseau INFO-BOIS.

Réseau Textile Mode (1997). *Rapport d'étape, 1er décembre au 30 juin 1997,* Réseau Textile Mode.

Rioux, J.-N. (1997). « Planifiez et organisez votre démarche de vigie/ veille concurentielle et stratégique », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 9-26.

Robitaille, P.-A. *(1er* mars 1996). «Faites-vous de la veille technologique ? », *PME,* p. 41.

Roiron, L. et H. Lesca (mars 1997). « Enquête sur la veille stratégique dans les entreprises britanniques », *Technologies internationales,* (32), p. 40-43.

Rojo, J. (1993). «Techno-economic intelligence in competitive global markets : Strategic issues», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 71-87.

Rüttgers, J. (décembre 1997). *Globalisation of R&D and Technology Markets - Consequence for National Innovation Policy - «Petersberg Theses».* [http://www.bmbf.de] (26 février 1998).

Saint-Onge, J. (1997). «Saisissez le rôle stratégique et croissant de la veille concurrentielle au sein des organisations », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 1-8.

Sawka, K.A. (octobre 1996). « Demystifying business intelligence », *Management Review, 85* (10), p. 47-51.

SBA. *The New SBA : Reinventing Service to the Small Business Community.* [http://www.nor.gov/library/rsreport/21ba.html]

SBA. *Small Business Administration Home Page.* [http://www.sbaonline.sba.gov]

SBA. *The Facts About... SCORE.* [http://www.sbaonline.sba.gov/opc/pubs/fsl6.txt]

SBA. *SBA Business Information Centers (BICs).* [http://www.sbaonline.sba.gov/BI/bie5.txt]

SBA. *SBA Office of Business Initiatives : Mission and Overview.* [http://www.sbaonline.sba.gov/texteonly/BI/mission.html]

SBA. *SBA Profile: Who We Are And What We Do.* [http://www.sba.gov/profile/prof23.html]

SBA. *SBDC Mission and Overview.* [http://www.sba.gov/SBDC/mission.html]

Schweizer, P. (janvier-février 1996). «The growth of economic espionage», *Foreign Affairs, 75* (1), p. 9-14.

SCIP. *About SCIP.* [http://www.scip.org]

SCIP et MSU School of Criminal Justice. *A CI Link to Global Information from SCIP and MSU School of Criminal Justice.* [http://www.ssc.msu.edu/-cj/scip.html]

SCORE. *Service Corps of Retired Executives.* [http://www.score.org/rightframe.html]

Scottish Enterprise. *Creating Jobs and Wealth for Scotland.* [http://www.scotent.co.uk]

Scottish Enterprise. *Scottish Business Shop Network.* [http://www.scotent.co.uk/business/busshop.body.htm]

Scottish Office. *The Scottish Office Structure.* [http://www.scotland.gov.uk/]

Sear, L. et A. While (juin 1996). «Making the (Business) Link : The prospects for greater coherence and effectiveness in local business support», dans *1996 Proceedings of the 41st World Conference of the International Council on Small Business.* [http://www.sbaer.uca.edu/sbaer/proceedings/96proceedings.html]

Sellery, S.B. (1993). «Forecasting competitive pricing», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 197-204.

Service d'information stratégique en technologies de l'information (SISTech). *Service d'information stratégique en technologies de l'information : la réponse à vos besoins d'information.* [http://www.sistech.gc.ca/]

Sigurdson, J. (1988). «Japan's pursuit of knowledge : Reversing the flow of information», dans J. Annerstedt et A. Jamison (dir.), *From Research Policy to Social Intelligence : Essays for Stevan Dedijer,* New York : Macmillan Press, p. 142-152.

Sigurdson, J. et Y. Tagerud (dir.) (1992). *The Intelligent Corporation The Privatisation of Intelligence,* London : Taylor Graham.

SME. *Global Information Network for SMEs.* [http://www. gin.sme.ne.jp/]

SME. *SME Information of Japan/Information Network for SMEs.* [http://www.sme.ne.jp/amenue.html]

SME. *SMEs Index.* [http://www.sme.ne.jp/kensaku/index-e.html]

Smith, R.W. (30 septembre 1996). «Business as war game : A report from the battlefront», *Fortune, 134* (6), p. 190-193.

Smith, V.M.J. et F. Narin (1993). «Technology indicators for assessing global corporate performance», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 101-109.

Soave, N., C. Vemuri et R. Wallace (1999). «101 best business sites», *Windows Magazine, 10* (6), p. 113-128.

Société du Renseignement d'Affaires Inc.: The Business Watch Company Inc. *La Société du Renseignement d'Affaires Inc.: The Business Watch Company Inc.* [http://www.mlink.net/~srainc/]

Society of Competitive Intelligence Professionals (1992). *Globalization and its Impact on Competitiveness : 7th Annual International Conference,* Washington : Society of Competitive Intelligence Professionals.

Soldevilla, C. (6 septembre 1997). «Veille technologique et R&D, des éléments de compétitivité indispensables en plasturgie », *Les Affaires,* p. T2.

South Carolina Department of Commerce and Department of Parks, Recreation and Tourism. *Approaching 2000: An Economic Development Vision for South Carolina.* [http://www.state.sc.us/commerce/scfinal.html]

State of Illinois. *Illinois Small Business 100.* [http://www.commerce.state.il.us/DCCA/FILES/100/ABOUT.HTM]

State of Kentucky. *Kentucky Strategic Plan for Economic Development.* [http://www.state.ky.us/edc/strat.htm]

Statistics Sweden. *SCB - Sweden in Figures - Labour Market.* [http://www.scb.se/scbeng/svsiffror/svsiffrorarb markneng.htm]

Steele, *R. Access : Theory and Practice of Intelligence in the Age of Information.* [http://www.oss.net/Papers/training/Lesson002Handout.html]

Steele, R.D. «Access: The theory and practice of competitor intelligence», dans *The 1994 Annual Conference of the Association for Global Strategic Information.* [http://www.oss.net/Papers/white/THETHEORYANDPRACTICEOF COMPETITOR INTELLIGENCE. html]

Steele, R.D. *General Evaluation of National Intelligence Capabilities.* [http://www.oss.net/Papers/reform/GENERALEVALUATIONOF NATIONALINTELLIGENCECAPABILITIES.html]

Steele, R.D. *Intelligence and Counterintelligence : Proposed Program for the 21st Century.* [http://www.oss.net/OSS21]

Steele, R.D. «Private enterprise intelligence : Its potential contribution to national security», dans *Intelligence Analysis and Assessment: The Producer/Policy-Maker Relationship in a Changing World.*

Steele, R.D. (1994). *National Information Strategy.* [http://www.oss.net/Proceedings/ossaaa/aaa3/aaa3ag.htm]

Steele, R.D. *Virtual Intelligence : Conflict Avoidance and Resolution through Information Peacekeeping.* [http://www.oss.net/VIRTUAL]

Steele-Vivas, R.D. *Corporate Role in National Competitiveness : Smart People + Good Tools + Information = Profit.* [http://www.oss.net/Papers/reform/CORPORATEROLEINNATIONALCOMPETITIVENESS.html]

Steele-Vivas, R.D. (1996). «Creating a smart nation : Strategy, policy, intelligence, and information», *Government Information Quarterly, 13* (2), p. 159-173.

Steele-Vivas, R.D. *Creating a Smart Nation : Strategy, Policy, Intelligence & Information.* [http://www.oss.net]

Steinbeis Foundation. (30 juin 1998). *History of the Steinbeis Foundation.* [http://www.stw.de/63560.htm]

Stoehr, A.A. (juillet-août 1991). «Japanese positioning for post-1992 Europe», *Planning Review, 19* (4), p. 16-24.

Stott, M.D. (1993). «You can't trust what you read : Making sense of the business press», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 309-321.

Strategic Plan Team. *National Information Technology Center (NITC) Strategic Plan.* [http://www.ocio.usda.gov/nitc/nitc_strat.html]

Suède. Ministère de l'Industrie et du Commerce (Suède) (1998). «Politique de développement industriel en Suède », dans OCDE, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Comité de l'industrie, *Politiques du développement industriel de la compétitivité,* Paris : OCDE, p. 136-151.

Surprenant, T.T. et V.L.P. Blake (1993). « Information wars of the 1990s: The coming crisis in information on the global information network», dans *14th National Online Meeting Proceedings 1993,* Medford : Learned Information, p. 399-405.

Svensson Kling, K. (1998). «Kunskapsutveckling inom Business Intelligence i Sverige (The development of knowledge and education in business intelligence in Sweden)», dans L. Borg *et al. (dir.). Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv för Sverige,* [Stockholm] : Svenska Arbetsgivareförening och författarna (SAF), p. 125-135.

Synnott, W.R. et W.H. Gruber (1981). *Information Resource Management : Opportunities and Strategies for the 1980s,* New York : Wiley.

Tawara, S. (1990). *Japan-USA Business Intelligence War,* Tokyo, Japan: Bungei Shunjit.

Taylor, R.S. (1986). *Value-Added Processes in Information Systems,* Norwood : Ablex.

Teece, D.J. (1980). «The diffusion of an administrative innovation», *Management Science, 26* (5), p. 464-470.

Tell, B. (1988). «Libraries and social intelligence : Experiences from the Third World)», dans J. Annerstedt et A. Jamison (dir.), *From Research Policy to Social Intelligence : Essays for Stevan Dedijer,* New York : Macmillan Press, p. 153-162.

Tellier, S. (1997). « L'internet : un instrument de veille puissant », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal : Institut international de recherche, p. 52-62.

Thériault, M. (1997). «Démarrez votre propre système de veille concurrentielle », dans *La veille concurrentielle et stratégique,* Montréal Institut international de recherche, p. 90-97.

Thomas. *Thomas.* [http://www.thomas.loc.gov/]

Toile du Québec. *Résultats de la recherche : veille.* [http://www.toile.gc.ca]

Tudjman, M. (1991). «Culture and information society : The Japanese way», *Information Processing and Management, 27* (2-3), p. 229-243.

(30 juillet 1998). « Un ersatz d'intelligence économique», *Le monde du renseignement,* (340). [http://www.indigo-net.com/lmr.html]

United Kingdom. *Building the Driven Economy: Analytical Report.* [http://www.dti.gov.uk/comp/competitive]

United Kingdom. Department of Economic Development. *Department of Economic Development (DED).* [http://www.dedni.gov.uk/ded.htm]

United Kingdom. Department of Trade and Industry. *Department of Trade and Industry Internet services.* [http://www.dti.gov.uk/]

United Kingdom. Department of Trade and Industry (1998). *Trade and Industry: The Government's Expenditure Plans 1998-1999,* London : The Stationary Office.

United Kingdom. *DTI Overseas Trade Services.* [http://www.dti.gov.uk/ots/]

United Kingdom. Foresight. *About Foresight.* [http://www.foresight.gov.uk/]

United Kingdom. Foresight. [http://www.cest.org.uk/MENU/DOCUMENT/INITIAT/mainc6.html]

United Kingdom. Industrial Research and Technology Unit. *News and Events.* [http://vwvw.nics.gov.uk/irtu/]

United Kingdom. *Our Competitive Future : Building the Knowledge Economy.* [http://www.dti.gov.uk/comp/competitive]

United Kingdom. Parliamentary Office of Science and Technology. *Parliamentary Office of Science and Technology.* [http://www.parliamant.uk/post/home.htm]

Un plan d'entreprise pour le Réseau de connaissances scientifiques (RCS). [http://www.cnrc.ca/icist/skn/skn bus_ plan_f.html]

U.S. *Business Advisor.* [http://www.business.gov]

U.S. Department of Commerce. National Technical Information Service. Technology Administration. *Fed World Information Network Home Page.* [http://www.fedworld.gov]

U.S. Department of Commerce. [http://www.doc.gov/] U.S. Federal GILS. [http://www.usgs.gov/gils/intro.html]

U.S. Business Advisor. *Welcome to the U.S. Business Advisor.* [http://www.business.gov]

U.S. Congress, Office of Technology Assessment (1998). *Informing the Nation : Federal Information Dissemination in an Electronic Age,* Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. (OTA-CIT396).

U.S. Economic Espionage (EEA) of 1996 (automne 1997, numéro spécial). *Competitive Intelligence Review, 8* (3).

U.S. Global Information Locator Service. [http://www.info.er.usgs.gov/gils/locator.html]

U.S. Governement. House of Representatives. 104th Congress. Permanent Select Committee on Intelligence (1996). *IC21: The Intelligence Community in the 21st Century. Staff Study.* Washington : U.S. GPO. [http://www.access.gpo.gov/congress/house/intel/ic21 toc.html]

U.S. Information Agency. *U.S. Information Agency.* [http://www.usia.gov/usiahome]

U.S. (automne 1997).«The Economic Espionage Act of 1996», *Competitive Intelligence Review, 8* (3), p. 4-6.

U.S. *STAT-USA.* [http://domino.stat-usa.gov/]

U.S. Technology : the Foundation of our Future Economic Growth and Prosperity. [http://www2.whitehouse.gov/WH/EOP/OSTP/SNT/ chapter2.html]

U.S. *White House Virtual Library.* [http://www.whitehouse.gov/WH/html/library.html]

Urso, P. (décembre 1997 janvier 1998). « Les services de veille peuvent être certifiés », *Technologies internationales,* (40), p. 24-27.

Valaskakis, K. (1990). *Canada in the Nineties : Meltdown or Renaissance ?,* Ottawa : World Media Institute.

Van Overbeke, M. et A. Reid (1997). *Orientation de la politique de recherche et développement en Wallonie : étude préliminaire,* Bruxelles : Bureau fédéral du plan.

Ventura, A. (1988). «Social intelligence : Prerequisite for the management of science and technology », dans J. Annerstedt et A. Jamison (dir.), *From Research Policy to Social Intelligence : Essays for Stevan Dedijer,* New York : Macmillan Press, p. 163-172.

Vidal, F. (1998). « Quand les districts italiens font de la co-opétition un secret de fabrique », *Veille Magazine, 19,* p. 22-23.

Vigny, G. (l[er] avril 1997). « Les PME dans la course à l'exportation », *PME, 13* (3).

Villain, J. (1990). *L'entreprise aux aguets : information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité,* Paris : Masson.

Walker, T.D. (dir.) (1994). «The library in corporate intelligence activities», *Library Trends, 43 (2),* p. 49-287.

Warusfel, B. (novembre 1995). « Intelligence économique et droit», dans *Cahiers de la fonction publique et de l'administration de l'État à la commune. Dossier: L'intelligence économique: un nouveau métier de l'administration ?,* Paris : Berger-Levrault, p. 13-14.

Webb, S.P. (mai 1997). «The changing face of business information », *Information Management Report.*

Weckstein, K.B. et S.J. Boyd (1993). «How to obtain competitor's intelligence legally... and how to protect your own », dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 281-298.

Welsh Office. *Government Information in Wales : The Welsh Office.* [http //www.floor.ccta.gov.uk:8080/Wales/Wales.nsf]

Werner, E. (juin 1997). «Les CCI au coeur du dispositif national d'intelligence économique », *Technologies internationales,* (35), p. 27-32.

Werner, E. (novembre 1996). «Information scientifique et technique : la position allemande », *Technologies internationales,* (29), p. 40-43.

Werner, E. et P. Degoul (octobre 1994). «La veille technologique : un nouveau métier de l'entreprise », *La Recherche, 25,* p. 1068-1077.

Westney, E. et S. Ghoshal (1994). «Building a competitor intelligence organization : Adding value in an information function», dans T.J. Allen et M.S. Scott Morton (dir.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies,* New York : Oxford University Press, p. 430-453.

Weston, D.M. (1991). *Best Practices in Competitive Intelligence Managing CA as a Business,* (Rapport n° 801), Princeton : Stanford Research Institute.

Williams, M.E. (1999). «The state of databases today : 1999», dans *The Gale Directory of Databases,* Detroit : Gale Research Inc., p. XXV

Williams, M.E. (1998). «The state of databases today : 1998», dans E.E. Braun (dir.), *The Gale Directory of Databases. Volume 1: Online Databases,* Detroit : Gale Research Inc.

Williams, M.E. (1996). «Highlights of the online database industry and the internet », dans *National Online Meeting Proceedings 1996 - Proceedings of the 17th National Online Meeting,* Medford : Learned Information, p. 1-4.

Williams, M.E. (1995).«Highlights of the online/cd-rom database industry : The information industry and the role of the internet », dans *16th National Online Meeting Proceedings 1995,* Medford Learned Information, p. 1-6.

Williams, M.E. (1994). «Highlights of the online/cd-rom database industry : Implications of the internet for database producers», dans *15th National Online Meeting Proceedings 1994,* Medford Learned Information, p. 1-6.

Williams, M.E. (1993). «Highlights of the online/cd-rom database industry : Opportunities through technology», dans *14th National Online Meeting Proceedings 1993,* Medford : Learned Information, p. 1-4.

Williams, M.E. (1992). «Highlights of the online database industry», dans *13th National Online Meeting Proceedings 1992,* Medford Learned Information, p. 1-4.

Williams, M.E. (1991). «Highlights of the online database industry and multimedia», dans *12th National Online Meeting Proceedings 1991,* Medford : Learned Information, p. 1-4.

Williams, M.E. (1990). «Highlights of the online database industry and the quality of information and data», dans *National Online Meeting Proceedings 1990,* Medford : Learned Information, p. 1-4.

Williams, M.E. (1989). «Highlights of the online database industry: have ten years gone by?», dans *National Online Meeting Proceedings 1989,* Medford : Learned Information, p. 1-4.

Woodbury, M. (1996). «The net and national identity : Freedom and cooperation, or fragmentation and chaos ? », dans *National Online Meeting Proceedings 1996 - Proceedings of the 17th National Online Meeting,* Medford : Learned Information.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods,* 2e éd., Thousand Oaks : Sage (Applied Social Research Methods Series).

Zentner, G.D. (1993). «Patent strategic analysis of competitor research», dans J.E. Prescott et P.T. Gibbons (dir.), *Global Perspectives on Competitive Intelligence,* Alexandria : Society of Competitive Intelligence Professionals, p. 213-222.

Annexe 1

TERMES DE RECHERCHE ANGLOPHONES UTILISÉS POUR LA RECHERCHE DANS LES BASES DE DONNÉES POUR REPRÉSENTER LE CONCEPT DE «VEILLE»

- *Business intelligence*
- *Business watch*
- *Company tracking*
- *Competitive intelligence*
- *Corporate intelligence*
- *Corporate research*
- *Environmental monitoring*
- *Environmental scanning*
- *Forecasting*
- *Intelligent corporation*
- *Knowledge management*
- *Market intelligence*
- *Strategic information systems*
- *Technology watch*

Annexe 2

LISTE DES RÉPONDANTS (N = 55)

Les personnes suivantes ont participé à titre de répondants à cette étude. Les opinions émises sont celles de ces derniers et n'engagent pas les opinions des organisations qu'ils représentent.

Nom	Poste	Entreprise/Organisme
Allemagne		
Uwe Haug*	Head, International Affairs	Steinbeis Foundation
Josef Herget*	Managing Director	Informationsmärkte & Management Consulting - IMAC
Hans G. Klaus*	Director	PTF/Projektträger Fachinformation; GMD-Forschungszentrum Informartionstechnik GmbH
Armin Tschermak von Seysenegg+	Head of Department (Ministerialdirigent)	Department of Technology and Industry, Ministry of Economic Affairs (MEA), State of Baden-Wurttemberg, Germany
Canada		
Mathieu Lefaivre*	Conseiller en technologie industrielle	Programme d'aide à la recherche industrielle PARI-CNRC; CRIQ
États-Unis		
Monika Edwards Harrison*	Associate Administrator for Business Initiatives	Office of Business Initiatives; Small Business Administration
Mary Hoffman*	Director	National Small Business Development Center Research Network; State University of New York
Margaret Philips*	Senior Regional Manager	Manufacturing Extension Program (MEP); National Institute of Standards and Technology (NIST)
France		
Philippe Caduc*	Directeur général	Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT)
Philippe Clerc*	Directeur	Direction de l'intelligence économique, Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)

Jean-Christophe Donnelier*	Directeur (sous-directeur) Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique	Direction des relations économiques extérieures (DREE)
Jean-Daniel Gardere*	Directeur général	Centre français du commerce extérieur (CFCE)
Jean Girardin*	Chargé de mission	Service de développement technique et industriel, Commissariat général du plan
Patrick Lefas*	Président, Mission «Information économique des entreprises et nouvelles technologies de l'information »	Fédération française des sociétés d'assurance
Jacques Maissin*	Chargé de mission - Agence régionale d'information scientifique et technologique (ARIST)	Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)
Jean-Luc Vo Van Qui*	Responsable, Sous-direction du développement industriel et technologique régionale	Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)
Grande-Bretagne		
Richard Carter*	Director of Joint Export Promotion Directorate 1	Department of Trade and Industry
David Coates*	Director	Economics and Statistics Directorate; Department of Trade and Industry
Nicolette Divecha*	Assistant Director	Competitiveness Unit; Department of Trade and Industry

Nom	Poste	Entreprise/Organisme
Mary Heathcote*	Deputy Director	Innovation Unit; Department of Trade and Industry
Raymond Lambert*	Associate Deputy Director	Technology and Standards Directorate; Department of Trade and Industry
Martin Ridge*	Assistant Director	Foresight Directorate, Office of Science and Technology
Peter Waller*	Director	Business Link Directorate
Japon		
Hiroshi Nomoto[+]	Managing Director	Information and Technology Department, Japan Small Business Corporation
Québec		
Josée Beaudoin[#]	Directrice développement de projet	CEFRIO
France Boutin*	Conseillère en développement industriel	Direction régionale de l'Estrie, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec (MICST)
Louise Charrette[##]		Centre de veille sur les métaux légers (CVML)
Gilles Demers*	Secrétaire-adjoint	Ministère du Conseil exécutif; Secrétariat du Comité des priorités gouvernementales
Jocelyn R. Drolet[#]	Professeur	Institut de recherche sur les PME et Département de génie industriel, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR),
Chantale Giroux[##]		Réseau de veille concurrentielle en environnement (Éco-Radar)
Louis Guimont[#]	Conseiller en développement industriel	Direction des industries chimiques et des matériaux, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec (MICST)
Christine Hiller[#]	Consultante	

Manon Jacob[##]		Centre de veille concurrentielle sur es communications graphiques (Vigicom)
Claude Jacques[#]	Directeur Information	CRIQ
Jacinthe Laberge[#]	Agente, Marché d'information	Bombardier Transport
Daniel Labonté[#]	Ingénieur	
Serge Lebeau[##]		Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB)
Richard Legendre[#]	Président Veilleur technologique et courtier en information	Chapitre SCIP-Québec Service d'information industrielle du Québec
François Lévesque[##]		Centre de veille des équipements de transport terrestre
Paul-Émile Lizée[##]		Centre de veille de la construction (CeVeC)
Raymonde Ouellette*	Conseillère en développement technologique	Direction de la diffusion de la science et de la technologie; Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec
Pierre Plante#	Vice-président	Les Produits chimiques Delmar Inc.
Sandrine Promtet[##]		Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ)
Jean-Pierre Renaud*	Conseiller	Direction de la promotion des exportations (DPE); Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec
Louise St-Pierre[##]	Directrice	Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles
Lyne Servat[##]		Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie)
Brigitte Van Coillie-Tremblay*	Directrice	Direction de la diffusion de la science et de la technologie; Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec

Nom	Poste	Entreprise/Organisme
Suède		
Lennart Borg*	Senior Advisor	Swedish Employers Confederation (SAF)
Stevan Dedijer*	Professeur	Department of Business Administration; Lund University
Lars Granath*	Project Leader	Department of Monitoring and Analysis of Contemporary Matters; City of Stockholm
Katarina Svensson Kling*	Professeure	Department of Business Administration; Lund University
UE		
Emmanuel Berck*	Administrateur	DG XXIII, Unité A: Politique d'entreprises et esprit d'entreprise
José Chantre*	Chef adjoint d'unité	DG XXIII B-1: Information pour le secteur économique / EIC
Annamaria Coelho-Rodrigues*	Expert Phare	DG XXIII B-1: Information pour le secteur économique / EIC
Claude Tahir*	Chef	Unité de veille technologique, Institut de prospective technologique de Séville (IPTS)

Méthodes de collecte de données:
* entrevue téléphonique ou sur place (n = 35)
+ questionnaire (n = 2)
# entrevue de groupe, prospective (n = 9)
entrevue de groupe, CVC (n = 9)

Annexe 3

LISTE DES INITIATIVES ÉTUDIÉES DONT LES PRODUITS ET SERVICES SONT DESTINÉS DIRECTEMENT AUX ENTREPRISES ET POUR LESQUELLES L'INFORMATION A ÉTÉ FOURNIE LORS DES ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES

Gouvernements	Initiatives
Allemagne	• Information comme matière première de l'innovation
États-Unis	• Business Information Centers • Manufacturing Extension Partnership Program
France	• Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) • Agence régionale de l'information scientifique et technique (ARIST) • Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) • Centre français du commerce extérieur (CFCE) • Opération Intelligence économique de la Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI)
Royaume-Uni	• Business Link • Export Promotion • Foresight
Union Européenne	• Euro Info Centres

Annexe 4

LES PROGRAMMES DU CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA LIÉS À LA VEILLE

Le Conseil national de recherches du Canada est l'un des acteurs principaux sur la scène gouvernementale au Canada en matière d'information scientifique et technique. Plusieurs de ses programmes ont une forte composante informationnelle, bien qu'aucun ne soit spécifiquement de veille. Le CNRC, avec l'ICIST, le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) ou le Réseau canadien de technologie (RCT), s'inscrit dans une perspective de transfert technologique et de développement de partenariat. Voici une courte description de l'ICIST et des autres programmes du CNRC reliés à la veille, dont le projet pilote du PARI au Québec en veille technologique dans les PME et le projet proposé du Réseau de connaissances scientifiques piloté par l'ICIST et le PARI.

L'Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST)[1]

L'ICIST est une division du Conseil national de recherches du Canada créée en 1924. Au Canada, il est :

- la principale bibliothèque scientifique, technique et médicale;
- le plus important éditeur scientifique avec les Presses scientifiques du CNRC (revues, comptes rendus, ouvrages, etc.);
- un fournisseur de services d'information scientifique, technique et médicale.

Il possède aussi neuf centres d'information dispersés dans tout le Canada et situés physiquement dans les Instituts du CNRC. Au Québec, il y a deux centres d'information du CNRC: celui de Boucherville et celui de Montréal. Les services offerts par les Centres sont décrits plus loin.

Selon un répondant, le discours officiel de l'ICIST est que ses services sont orientés entre autres vers les PME.

Ses services

Bibliothèque de l'ICIST

Fonds accessible par le biais du catalogue: publications scientifiques du monde entier, 50 000 titres de périodiques, comptes rendus de conférence, rapports techniques et traductions.

Diffusion sélective d'information

SwetScan : tables des matières de quelque 14 000 périodiques.

SwetScan Alert: service de tables des matières personnalisé, basé sur le profil d'intérêt de l'abonné. Les tables des matières sont envoyées dès leur parution via le Web, la messagerie électronique ou le télécopieur.

InfoAlert : suivi électronique de l'information scientique et technique du monde entier adapté au profil de l'abonné (résumés).

Services de bases de données

DOCLINE : service de commande destiné aux Bibliothèques des sciences et de la santé

MEDLARS : information exhaustive en direct sur les sciences de la santé, comprend plus de 30 bases de données sur la biomédecine, l'oncologie, le VIH et le sida, la pharmacologie, la toxicologie, etc.

ROMULUS : cédérom pour la recherche et la commande de périodiques auprès des bibliothèques canadiennes, catalogue de tous les périodi- ques reçus par quelque 700 bibliothèques canadiennes et information sur les conditions de prêt entre bibliothèques.

BiblioNet

Le service BiblioNet est présenté par l'ICIST comme « un guichet unique pour l'information mondiale en télécommunications et en technologies d'information »[2]. Il s'agit du premier d'une série de services Web qui seront développés par l'ICIST. Il s'agit d'un service par abonnement

proposé sur le Web à destination des chercheurs en télécommunications et technologie de l'information. II offre six catégories de produits et services :

1. recherche : accès à la base de données INSPEC, aux tables des matières de 1 600 périodiques, service dit de « veille personnalisée »[3] qui est en fait la réception automatique dès parution des tables de matières d'intérêt dans un domaine;
2. documents: fourniture de documents;
3. échos de l'industrie: bulletins spécialisés analysant l'actualité industrielle;
4. info-Éclair: service de référence ponctuelle (questions-réponses);
5. normes en direct: repérage et achat de normes nationales et internationales;
6. sites branchés: liens vers des sites d'intérêt.

Enfin, BiblioNet permet aussi la mise en contact avec des chefs d'industries, des experts techniques et des spécialistes de l'information dans le domaine.

Autres *services*

Service Référence : Recherche d'informations sur demande.

Service Internet: Formation, consultation et gestion de sites Web.

Services de consultation: Conseils pour la gestion de l'information.

Les centres d'information de l'ICIST

Les centres d'information collaborent étroitement avec les Instituts du CNRC et le PARI et sont membres du Réseau canadien de technologie (RCT). Les centres d'information du CNRC offrent des services d'information scientifique et technique et aussi des données commerciales. Parmi les produits et services offerts : information technique, recherche documentaire, recherche de données commerciales et d'études de marché, recherche de fournisseurs, de distributeurs et de produits, information sur les brevets, articles intégraux de sources en direct, information d'actualité, noms d'experts ou d'organisations. Ils offrent également la fourniture de documents et Infoalert. Les frais des services sont de 90 $/heure auxquels s'ajoutent les coûts de recherche en ligne (le cas échéant). D'autres frais s'ajoutent pour la fourniture de documents.

Volet pilote de veille technologique et industrielle du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI)[4]

Contexte

Le PARI offre un programme d'aide destiné aux petites et moyennes entreprises canadiennes pour accroître leur capacité en matière de technologie et d'innovation et trouver des solutions pour la commercialisation, le financement et la production. Les conseillers se rendent dans l'entreprise pour cerner les besoins des entreprises et trouver des solutions sur mesure. Le réseau national du PARI regroupe 150 membres, compte 260 conseillers en technologie industrielle qui conseillent quelque 10 000 entreprises annuellement. Les conseillers en technologie industrielle sont localisés dans divers centres spécialisés (ex.: CRIQ, universités, cégeps, etc.) répartis dans tout le Canada. Plus de la moitié d'entre eux sont des employés d'autres organismes que le CNRC. Chaque conseiller couvre un territoire géographique. Il s'agit donc d'une approche locale, régionale plutôt que sectorielle.

En 1994, le PARI créait au Québec un projet pilote de veille technologique et industrielle pour faciliter l'implantation d'une pratique de veille dans les PME[5]. La durée du projet pilote était de deux ans (1994-1996). Vu le petit nombre de projets réalisés, il a été décidé de poursuivre le volet pilote sur une base ad hoc, mais sans qu'une enveloppe budgétaire distincte lui soit consacrée. En juin 1998, l'avenir du volet était incertain, vu le peu de demandes faites par les PME d'une part et les nouvelles orientations du PARI d'autre part. Les deux options envisagées étaient qu'il devienne un programme officiel faisant partie des services soutenus par le PARI ou qu'il disparaisse.

Mission

Le volet pilote de veille technologique et industrielle « vise à appuyer les PME dans leurs démarches d'implantation d'une veille technologique et industrielle. Plus particulièrement, ce projet conduit à l'implantation au sein de l'entreprise d'un système de veille portant sur l'information commerciale, concurrentielle, environnementale et technologique. Au delà de la fourniture de références bibliographiques, ceci comprend la collecte et l'analyse d'informations dans un cadre incluant la participation active de personnel clé de l'entreprise[6]. »

Mécanisme d'implantation

Programme fournissant une aide financière permettant à une entreprise de démarrer un projet de veille. L'aide financière sert essentiellement à permettre le transfert de nouvelles compétences dans l'entreprise, par l'embauche d'un consultant. Le consultant travaillera avec du personnel de l'entreprise pour implanter la veille.

Clientèles

Les clientèles *admissibles* au volet sont les PME d'au moins 25 employés, exportatrices (ou sur le point d'exporter), et réalisant des activités de recherche et développement ou comptant du personnel technique[7].

Au moment de la collecte de données, entre 6 et 10 projets avaient été financés par ce volet, avec le CRIQ comme principal consultant. Il s'agit d'un nombre beaucoup plus faible qu'escompté, puisqu'il était prévu que des consultants, tels que le CRIQ, stimuleraient la demande. Par contre, les conseillers en technologie du PARI avaient prévu qu'il serait très difficile de vendre le programme, puisqu'ils estimaient que les entreprises n'étaient pas encore matures et/ou sensibilisées pour implanter la veille.

Coût et financement

La contribution du PARI est d'un maximum de 15 000 $ pour un an, dont 3 000 $ maximum pour les salaires des employés impliqués et 12 000 $ pour les honoraires d'un consultant. La subvention ne peut couvrir plus de 65 % des dépenses admissibles du projet (en pratique, elle couvre autour de 50 % des coûts).

Les dépenses admissibles sont: l'implantation de la veille dans l'entreprise, son fonctionnement pendant un an et l'évaluation du processus après un an. Les coûts nécessaires pour réaliser l'analyse des besoins ou l'élaboration d'un plan d'action ne sont pas admissibles.

Promotion

Il n'y a pas eu de promotion formelle avec publicité spécifiquement pour le programme. Elle s'est faite informellement par les quelque 60 conseillers en technologie du PARI au Québec, des commissaires industriels, etc. en contact avec les entreprises.

Formation

Il n'y a pas eu de formation des clients. Les conseillers technologiques ont été introduits et sensibilisés à l'importance de la veille lors de la présentation du volet.

Évaluation

Le PARI utilise une formule de suivi pour l'ensemble des projets qu'il supporte pour en évaluer globalement les impacts sur l'entreprise. Pour le volet veille, il était prévu d'examiner dans quelle mesure l'enteprise est mieux outillée pour prendre de meilleures décisions face à de nouveaux produits, de nouvelles orientations, etc. La pratique a montré qu'il était très difficile d'évaluer l'impact du processus de veille de cette façon. Il n'existe donc pas de formulaire d'évaluation de la veille. Les quelques projets réalisés ont été évalués cas par cas.

Bilan

Le programme n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés pour ce qui est de la participation. D'une part, il y a eu très peu de participation au projet. D'autre part, les probabilités sont grandes que plusieurs entreprises ayant bénéficié de l'appui du volet auraient implanté une pratique de veille même sans l'appui du PARI.

Il se peut que la formule retenue, obligeant l'engagement d'un consultant sur une période d'un an, ait été jugée contraignante. Cependant le principal obstacle perçu quant à l'implantation du programme est que la veille n'est pas jugée utile par les PME. Elles se disent informées et ne voient pas la pertinence d'avoir un consultant qui vienne leur dire comment faire.

La leçon retenue est qu'il aurait fallu planifier le programme du point de vue des entreprises, en les consultant pour connaître leur perception d'une aide efficace pour la collecte et l'utilisation de l'information.

Le Réseau de connaissances scientifiques (RCS)[8]

Suite à un processus de planification stratégique, l'ICIST et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) concluaient « à la nécessité d'étendre leur capacité de recueillir, d'évaluer, d'interpréter et de diffuser l'information scientifique, technique et médicale (STM) pertinente, à l'appui de l'infrastructure et de l'innovation canadienne[9]. » À cette fin, les deux organismes ont présenté une *Proposition pour un Réseau de connaissances scientifiques* en mai 1998, suivi d'un plan d'entreprise pour le Réseau de connaissances scientifiques[10]. En 1999, il s'agit toujours d'une proposition de projet qui vise « à mettre en évidence et à

accroître la valeur des ressources et des programmes en place... Il s'agit de gérer les connaissances en transformant l'information et le capital intellectuel en une valeur durable pour le Canada ». « Tout en laissant les réseaux existants intacts, le RCS s'assurera que tous les réseaux soient reliés, et donnera des possibilités de partage et de collaboration inédites jusqu'à présent. »

Le réseau désire s'appuyer sur une « technologie de recherche d'information de pointe et des compétences à un ensemble de programmes conçus pour mobiliser et diffuser l'information appropriée avec une extrême précision. » Les utilisateurs ou clients visés se trouvent, outre au sein du CNRC, dans les universités et les collèges, les ministères axés sur la science, les entreprises, les bibliothèques, les associations et les hôpitaux.

Ses objectifs sont de :

- cumuler et accélérer les flots d'informations en anticipant les besoins,
- suivre l'activité mondiale pour la diffuser à la communauté scientifique, technique et médicale canadienne,
- harmoniser les activités de recherche,
- extraire et diffuser les informations pertinentes,
- répondre à des besoins spécifiques d'information,
- mettre en contact les experts et ceux qui en ont besoin,
- repérer les produits et les services prometteurs sur le marché.

L'avenir de ce projet reste cependant incertain.

Autres programmes du CNRC auxquels collabore l'ICIST:

Réseau canadien de technologie (RCT)[11]

Le RTC anime un réseau de conseillers en matière de développement technologique au service des PME. Ces conseillers sont des employés d'organismes reconnus sur le plan technologique ou commercial. Ils sont reliés électroniquement pour offrir aux PME une expertise technologique et commerciale sous forme personnalisée. Les conseillers sont répartis dans toutes les régions du Canada.

NOTES

1. CNRC. ICIST. *L'ICIST : un monde d'information scientifique, technique et médicale au bout des doigts.* (http://www.nrc.ca/cisti/icist.html) et différentes brochures produites par l'ICIST.
2. Conseil national de recherches du Canada. *Un nouveau service du Conseil national de recherches du Canada. BiblioNet* (dépliant promotionnel).
3. Comme on l'a vu ailleurs dans ce document, il s'agit en réalité de la diffusion sélective d'information (DSI), maintenant abusivement nommée «veille». Même Dialog appelle maintenant son service «Alert».
4. Sources: entrevue ; documents primaires : Conseil national de recherches du Canada. Programme d'aide à la recherche industrielle. (1995). *Programme d'aide à la recherche industrielle. Volet pilote de veille technologique et industrielle. Projet d'amélioration technologique (AT);* site Web http://pub.irap.nrc.ca/IRAP/Web/IRAPcomm.nsf/Homef.
5. C'est la même année que le MICST a démarré son programme de veille concurrentielle dans le cadre du Fonds de partenariat, Volet 4.
6. Conseil national de recherches du Canada. Programme d'aide à la recherche industrielle. (1995). *Programme d'aide à la recherche industrielle. Volet pilote de veille technologique et industrielle. Projet d'amélioration technologique (AT).*
7. *Ibid.*
8. http://www.cnrc.ca/icist/skn/skn bus_plan f.html
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. http://ctn.nrc.ca/ctn/rct.html

Annexe 5

CENTRES DE VEILLE CONCURRENTIELLE FINANCÉS PAR LE FONDS DE PARTENARIAT SECTORIEL, VOLET 4

- Accès-Domotique
- Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (Vigicom)
- Centre de veille concurrentielle sur les médias
- Centre de veille de la construction (CeVeC)
- Centre de veille des équipements de transport terrestre (CVETT)
- Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL)
- Centre de veille sur les métaux légers (CVML)
- Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ)
- Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR)
- Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB)
- Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Textile Mode)
- Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP)
- Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie)
- Réseau d'information stratégique sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS)

Accès-Domotique

Partenaires	• Conseil québécois de la domotique (CQD) • *InfoDomotique* (magazine) • Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) • Société pour l'apprentissage à vie (SAVIE) • Comité des normes de l'Association canadienne pour l'automatisation des bâtiments (CABA) • Groupe d'intérêt québécois pour la normalisation des télécommunications (GIQNT) • Comité des normes pour l'Association de l'industrie de la sécurité (SIN • Groupe Wiring America • Université de Sherbrooke • Les systèmes C-Mac • Vidéoway Communications • Société de micro-électronique industrielle de Sherbrooke
Date de création	Juillet 1994
Subvention reçue du FPS4	282 000 $
Produits et services	• Banque de données • *Bulletin de la domotique* (revue de presse) • Question-Recherche • Veille particularisée • Formation, conférences • Consultation et prêt de documents • Calendrier d'événements (formation, séminaires, expositions)
Mécanismes d'évaluation	Un questionnaire a été distribué aux membres du Conseil québécois de la domotique ainsi qu'aux lecteurs du bulletin afin de connaître leur satisfaction et leurs besoins d'information.

Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (Vigicom)

Mission	• «Aider le secteur des communications graphiques à être plus concurrentiel sur les marchés internes et externes ; • sensibiliser les entreprises à l'utilité de la veille dans leurs prises de décision; • aider les entreprises québécoises à intégrer la veille dans leur fonctionnement; • coordonner et favoriser la coopération entre les partenaires et les collaborateurs pour offrir des services d'information plus complets aux entreprises; • rapprocher diverses entreprises dynamiques. »
Objectifs	• Mise sur pied d'un réseau de veilleurs; • production de capsules d'information; • diffusion de l'information ; • organisation de séminaires, de conférences et d'ateliers.
Partenaires	• Institut des communications graphiques du Québec (ICGQ) • Collège Ahunstic • CEDROM-SNI • Éditions Info-Presse inc. 1996-1997: projet de veille économique avec : • Imprimerie Québécor • Imprimerie Transcontinental • Formules d'affaires Moore • St-Joseph Printing • Fonds de solidarité
Date de création	Mai 1996
Subvention reçue du FPS4	325 000 $

Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (suite)

Produits et services	• Capsules d'information • Fiches synthèses d'information • Séminaires, conférences ou ateliers • Guichet unique pour orienter les démarches d'information • Formation à la veille concurrentielle • Études multiclients • Répertoire de ressources • Portrait actualisé du secteur des communications graphiques
Mécanismes de marketing/ promotion	• Au moment du démarrage du Centre, la promotion des services s'est surtout effectuée via l'infrastructure de l'Institut des communications graphiques du Québec. • Le Centre de veille possède un site Web.

Centre de veille concurrentielle sur les médias	
Mission	Le Centre de veille concurrentielle sur les médias est l'un des volets d'activités du Centre d'études sur les médias. Le centre de veille (ou observatoire) mène des travaux s'articulant autour de deux axes: • « les marchés étrangers (marchés francophones et autres de l'Europe, marché asiatique); • les effets des développements technologiques sur les produits et les marchés des médias. »
Partenaires	• Académie canadienne du cinéma et de la télévision • Centre d'études sur les médias (CEM) • École des Hautes Études Commerciales (HEC) • Université Laval
Date de création	Avril 1996
Subvention reçue du FPS4	296 875 $
Produits et services	• *Actualités-médias* • *Images & monde* • Bulletins • Capsules d'information • Documents synthèses • Rapports de recherche et analyses comparatives • Études multiclients • Réseau de contacts • Organisation de colloques, de séminaires et d'ateliers de travail • Réseau électronique • Revue de presse sur Internet concernant les nouvelles technologies de diffusion (satellite numérique) à l'extérieur du Canada • Veille commerciale et multimédia sur les marchés internationaux et multimédia dans ses applications liées à l'éducation
Mécanismes de marketing/ promotion	Site Web du Centre d'études sur les médias

Centre de veille de la construction (CeVeC)	
Mission	«Repérer, diffuser et promouvoir l'information des opportunités d'affaires et de transfert technologique à l'étranger pour le domaine de la construction au Québec: • par la création d'un service de veille sur les réseaux électroniques; • par l'établissement d'un réseau de contacts privilégiés auprès des ambassades, des maisons de commerce ou des centres de bâtiment; • par le regroupement d'agents ou de courtiers ayant une expertise sur les marchés internationaux. »
Objectifs	• «Effectuer une opération de "recherche-développement-exploitation" orientée vers la mise en œuvre rapide d'un outil de soutien au commerce international dans le secteur du bâtiment. • Créer un service sur Internet capable de véhiculer l'information la plus complète possible, soigneusement triée et conviviale, susceptible d'intéresser des professionnels et des entrepreneurs québécois sur demande, dans leur recherche de débouchés internationaux. »
Partenaires	• ConstruNet Inc. • Société IF • Bell Solutions globales
Date de création	Avril 1997
Subvention reçue du FPS4	300 000 $
Clientèle	Intervenants de l'industrie de la construction
Produits et services	• Veille commerciale • Sélection et diffusion d'informations ciblées provenant de plusieurs pays • Veille technologique par le biais d'un réseau d'antennes dans les pays à haute technologie • Diffusion sélective d'information
Mécanismes de marketing/ promotion	Site Web

Centre de veille des équipements de transport terrestre (CVETT)	
Mission	• « Aider les entreprises de la Table de concertation sectorielle à développer des compétences et à devenir autonomes en veille technologique, commerciale, concurrentielle et réglementaire. »
Objectifs	• Favoriser une pratique autonome de veille dans les entreprises membres de la Table de concertation par : - la synergie créée entre les membres; - le réseautage ; - l'échange d'expertise ; - le développement d'une culture de veille.
Partenaires	• Institut de recherche sur les PME (INRPME), Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) • Centre de métallurgie du Québec (CMQ) • Centre de développement technologique (CDT-École polytechnique)
Date de création	Mars 1996
Subvention reçue du FPS4	530 000 $
Clientèles	Membres de la Table de concertation des équipements de transport terrestre
Produits et services	• Formation (ex.: séminaires, cours, tables rondes) • Résumés d'activités de recherche • Analyses de produits, de procédés de production et de nouvelles technologies • Activité de réseautage
Mécanismes de de marketing/ promotion	• Site Web • Le CVETT a réalisé un sondage auprès des membres de la Table de concertation des équipements de transport terrestre en mai 1997.

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL)	
Mission	• «Sensibiliser les décideurs à l'importance que revêt le recours - à tous les niveaux - aux produits des industries de la langue ; • faire connaître les meilleures façons de les utiliser; • recueillir et diffuser l'information grâce à laquelle les intervenants du secteur québécois des industries de la langue sauront se positionner sur la scène internationale. • offrir des services de veille et d'analyse taillés sur mesure; • favoriser l'accès à un réseau international d'expertise et d'échanges, formé de producteurs et d'utilisateurs industriels, gouvernementaux et universitaires. »
Objectifs	• Fournir aux décideurs québécois des secteurs privés et publics des informations stratégiques sur les aspects technologique, commercial, concurrentiel et environnemental reliés aux produits et services du secteur des industries de la langue; • faciliter et maintenir la circulation de l'information en dynamisant un réseau d'intervenants intéressés aux industries de la langue; • aider les entreprises du secteur des industries de la langue et l'ensemble des entreprises utilisatrices des produits et industries de la langue à être plus concurrentielles sur les marchés nationaux et internationaux; • aider à la promotion des produits des industries de la langue québécois auprès des utilisateurs actuels et potentiels de ces produits ; • sensibiliser les organisations québécoises, et plus particulièrement les entreprises du secteur des industries de la langue, à l'utilité de la veille dans leurs prises de décision; • participer aux activités de veille concurrentielle dans les secteurs d'activités connexes; favoriser une synergie entre les partenaires pour offrir des services d'information plus complets à la clientèle.

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL) (suite)	
Partenaires	• Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO) • Centre de promotion du logiciel du Québec (CPLQ) • École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal • Office de la langue française
Date de création	Avril 1995
Subvention reçue du FPS4	375 000 $
Produits et services	• *Les Brèves* (résumés) • *La Puce CEVEIL* (bulletin) • Dossiers thématiques • Normes et standards • Signets du CEVEIL (répertoire de sites Web) • Vitrine du VOILÀ (liste d'outils inforoutes) • Analyse et répertoire de fournisseurs de produits logiciels
Mécanismes de marketing/ promotion	• Sites Web • Brochures promotionnelles

Centre de veille sur les métaux légers (CVML)

Mission	«La mission du CVML est d'offrir des produits et services d'information, de consultation et de réseautage sur tout ce qui concerne les métaux légers et de sensibiliser les intervenants de l'industrie à la valeur de l'information stratégique. »
Objectifs	« 1. Repérer, trier, analyser et diffuser efficacement l'information stratégique et technique utile à la prise de décision des acteurs québécois de l'industrie des métaux légers ; 2. sensibiliser et guider les entreprises dans l'utilisation efficace de l'information dans le but d'améliorer leur compétitivité sur le marché; 3. renforcer la synergie au sein de l'industrie en créant un réseau dynamique d'entreprises, d'experts, de chercheurs et d'organismes utilisant ou étudiant les métaux légers. »
Partenaires	• Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) • Institut de technologie du magnésium (ITN)
Date de création	Avril 1996
Subvention reçue du FPS4	337 460 $
Ressources humaines	• Deux spécialistes (information et métallurgie) et un directeur général qui travaillent en réseau entre Chicoutimi, Québec et Montréal. Concentration des activités au siège social de Chicoutimi • Les infrastructures et compétences des partenaires fondateurs sont mises à contribution au besoin et compte tenu de leurs expertises respectives dans le domaine d'activités.
Clientèle	• Les petites et moyennes entreprises du domaine • La clientèle immédiate du CVML est composée des membres du CVML et des membres affiliés (partenaires et membres du CQRDA et de l'ITM). La clientèle potentielle élargie est constituée de 1250 entreprises québécoises.

Centre de veille sur les métaux légers (CVML) (suite)

Produits et services	• *Bulletin des métaux légers* • Service de référence • Organisation de conférences ou d'autres activités • Réseau de contacts • Études multiclients: - Répertoire de l'industrie québécoise des métaux légers - Profils de marchés sectoriels - Projets spéciaux
Mécanismes de marketing/ promotion	• Site Web, dépliants, papeterie, cartes d'affaires • Intervenants du développement économique régional • Salons • Visites d'entreprises

Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ)

Mission	• « Permettre aux partenaires de mieux se connaître, d'accroître la concertation et les échanges; • favoriser et maximiser l'accès de la clientèle aux services dispensés par l'ensemble des partenaires; • créer et promouvoir une vitrine (lieu de visibilité) pour les partenaires actuels et futurs qui se joindront à l'OBTIQ ; • accroître la compétitivité et la connaissance des entreprises québécoises sur le plan commercial et technologique; • développer des outils de normalisation; • apporter une valeur ajoutée aux activités des développeurs et utilisateurs des technologies de l'information ; • s'assurer que les besoins évolutifs de la clientèle soient couverts ; • créer une synergie et une dynamique de réseau qui permettent à la clientèle potentielle de mieux orienter et de maximiser ses activités d'affaires ; • collaborer avec les autres secteurs industriels dans les domaines de la veille ; • s'occuper d'activités de standardisation de procédures et d'outils. » Ce mandat a été élaboré suite à l'étude effectuée par la firme CAI en 1996.
Objectifs	• « Privilégier des services à valeur ajoutée qui ne peuvent être offerts par aucun des partenaires isolément; • favoriser le réseautage des services offerts par les partenaires en mettant en place les mécanismes d'harmonisation appropriés ; • prioriser le développement de contenus ».
Rôle	• Harmoniser les activités des différents secteurs en rapport à la veille et à la production d'information stratégique pour le Québec • Harmoniser les offres de services des partenaires

Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) (suite)

Partenaires	• Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO) • Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) • Centre de promotion du logiciel québécois (CPLQ) • Université du Québec à Montréal (UQAM)
Date de création	Mai 1996
Subvention reçue du FPS4	592 500 $
Clientèle	Entreprises québécoises du domaine des technologies de l'information.
Produits et services	• *Manchettes TI-International* (nouvelles technologies) • Dossiers TI-Personnalisés (thématiques) • Événements en direct (service de veille dans les salons) • *L'OBTICIEL* (lettre d'information) • Accès à des services spécialisés • Service d'orientation personnalisé • Maillage avec des PME technologiques du Québec • Service de capsule d'information • Service d'alerte • Vitrine technologique • Répertoire de personnes-ressources • Séminaires et conférences • Services PME-étudiants
Mécanismes de marketing/ promotion	Site Web

Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR)

Mission	La mission première d'ÉCO-RADAR « vise à organiser un réseau effectuant la prise de besoins, le repérage, la collecte, l'analyse et la diffusion ciblée d'informations stratégiques utiles à la prise de décision » des industriels québécois.
Objectifs	• «Repère les informations stratégiques pour l'entreprise et qui sont susceptibles d'avoir un impact significatif pour son développement; • les traite et les adapte aux préoccupations d'affaires; • y ajoute de la valeur grâce aux commentaires des spécialistes-veilleurs ; • les rend accessibles au moyen d'un outil informatique à 100 % dynamique, une application inédite des nouvelles technologies de l'information sur Internet; • garantit la confidentialité. »
Partenaires	• Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) • I.C.I. Environnement Inc. • Grappe des industries de l'environnement inc. • Réseau Environnement
Date de création	Mai 1996
Subvention reçue du FPS4	808 900 $
Clientèle	Entreprises de l'industrie québécoise de l'environnement Au 30 septembre 1997, ÉCO-RADAR comptait 39 abonnements annuels, 12 abonnements trimestriels et 4 abonnements démonstration d'un mois.

Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR) (suite)

Produits et services	ÉCO-RADAR effectue une veille orientée sur trois axes stratégiques : «1. Les technologies: • équipements; • procédés; • innovations technologiques. 2. Le marché et la concurrence: • concurrence étrangère; • nouveaux produits et services; • alliances stratégiques; • opportunités, menaces, tendances. 3. Les aspects socioéconomiques et politiques: • contexte législatif national (lois, règlements, normes) ; • contexte législatif de pays étrangers ; • programmes gouvernementaux. » Les abonnés et veilleurs ont accès à certains services par l'entremise du site Web d'ÉCO-RADAR.
Mécanismes de marketing/ promotion	• Site Web • Conférence de presse marquant le lancement officiel d'ÉCO-RADAR • Démarche de télémarketing • Des fiches portant sur les veilleurs ont été envoyées à tous les abonnés ainsi qu'à plusieurs clients potentiels.

Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB)	
Mission	« Le Réseau de veille stratégique bioalimentaire a pour mission d'organiser et d'animer un réseau effectuant la prise de besoins, le repérage, la collecte, l'analyse et la diffusion d'information stratégique pour aider les entreprises et organisations agro-alimentaires dans leur prise de décision. »
Partenaires	• Centre d'innovation technologique agro-alimentaire (CINTECH AA) • Fondation des gouverneurs du Centre de recherche et de développement sur les aliments (CRDA) • Groupe de recherche en économie et politique agricoles de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (GREPA)
Date de création	Février 1996
Subvention reçue du FPS4	792 500 $
Ressources humaines	Des professionnels font tout d'abord la cueillette des besoins d'information auprès des filières. Par la suite, ils assurent le repérage de l'information, font la collecte et l'analyse de celle-ci et diffusent l'information stratégique pour aider les organisations bioalimentaires dans leurs prises de décision.
Clientèle	Entreprises et organisations agro-alimentaires
Produits et services	Le Réseau concentre sa recherche d'information stratégique sur les six filières alimentaires suivantes: • le porc; • les oeufs de consommation; • les pommes; • les pommes de terre ; • les légumes de transformation; • l'horticulture ornementale. Quatre aspects de la veille stratégique sont offerts: • la technologie; • le commerce; • la concurrence; • l'environnement politique et réglementaire.

Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB) (suite)

	Produits et services • Bulletin *Le Glaneur* • Site Web • Sommaires • Guichet unique et autres banques de données sur les nouveaux produits et sur la recherche bibliographique • Dossiers thématiques et de références • Réseau de veilleurs • Dossiers sur les concurrents • Conférences et séminaires

Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Textile Mode)

Mission	«Le Réseau Textile Mode a pour mission d'organiser et d'animer un réseau effectuant la prise de besoins, le repérage, la collecte, l'analyse et la diffusion d'information stratégique afin d'aider cette industrie québécoise à être plus concurrentielle sur les marchés nationaux et internationaux. »
Objectifs	• Mettre en place et animer un réseau structuré qui accroît la synergie de toutes les ressources du milieu et qui favorise le maillage entre les entreprises afin de renforcer leur position concurrentielle respective tant à l'échelle nationale qu'internationale. • Mettre en commun l'expertise des centres spécialisés œuvrant dans le secteur et des intervenants (entreprises et organismes) de l'industrie pour développer la synergie et le partenariat nécessaires en matière de veille. • Assurer une diffusion plus large et plus complète des expertises des partenaires et autres collaborateurs. • Catalyser sans dédoublement les informations issues de différentes sources et donner accès à des services spécialisés de recherche, d'analyse et de synthèse d'informations. • «Offrir aux gestionnaires une gamme de services d'information à valeur ajoutée pertinents et ciblés sur les besoins de chacun. • Cibler les activités de veille qui renforcent le plan d'action défini dans le cadre des travaux de la Table des décideurs de l'industrie de la mode et des textiles. • Sensibiliser l'industrie à l'importance de l'information et des activités de veille dans leur prise de décisions. • Offrir un service d'orientation pour les demandes d'information (service de références). • Créer une synergie intersectorielle particulièrement entre les fabricants de tissus vestimentaires et les manufacturiers de vêtement. »

Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Textile Mode) (suite)

Partenaires	• Groupe Impac (Groupe d'initiative de maillage pour la promotion et l'appui à la confection) • Centre spécialisé de la mode du Québec (CSMQ), filiale du Collège Lasalle • Centre des technologies textiles (CTT)
Date de création	La date officielle de démarrage des activités devait être le 1er octobre 1996, mais certaines contraintes ont retardé le démarrage jusqu'en février 1997.
Subvention reçue du FPS4	590 000 $
Clientèle	Durant la 1re année : chaîne d'entreprises de l'industrie vestimentaire
Mécanismes de marketing/ promotion	Rencontres avec divers intervenants, visite et présentation du Réseau aux membres du conseil d'administration ont également été réalisées.
Définition(s)	Veille concurrentielle • La finalité de la veille concurrentielle est de déceler dans l'environnement des entreprises les événements porteurs d'opportunités ou de menaces pour une prise de décision proactive.
Produits et services	• *Focus Textile Mode* • Focus + • Accès au centre de documentation de l'École supérieure de mode de Montréal • Références aux ressources du milieu • Recherche d'information sur mesure • Veille spécifique

Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP)	
Mission	« La mission du Réseau est de rendre plus compétitives les entreprises actives dans le domaine de la plasturgie au Québec. Pour ce faire, le RISP fournit à leurs gestionnaires une source unique d'information stratégique ponctuelle, rapide, pertinente et ciblée. De plus, le RISP offre un environnement propice à la création d'un réseau qui favorise le développement de relations d'affaires entre les entreprises et accroît la synergie entre elles. »
Objectifs	• « D'aider la plasturgie québécoise à être plus concurrentielle sur les marchés nationaux et internationaux; • de sensibiliser les entreprises québécoises à l'utilité de la veille dans leur prise de décision; • d'aider les entreprises dans leurs démarches d'implantation de la veille ; • d'offrir aux entreprises un service d'orientation pour leurs propres besoins en matière d'information; • de favoriser une synergie entre les partenaires pour offrir des services d'information plus complets; • de rapprocher des entreprises dynamiques. »
Rôle	«Le mandat du RISP est de gérer et d'animer un réseau qui effectue la prise des besoins de la plasturgie québécoise ainsi que de faire le repérage, la collecte, l'analyse et la diffusion d'information stratégique pour la prise de décision. Le réseau a également été mis sur pied pour fournir aux gestionnaires d'entreprises de la plasturgie de l'information en continu sur des secteurs d'intérêt choisis par eux. »
Partenaires	• Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) • Institut des matériaux industriels (CNRC) • Association canadienne des industries du plastique, chapitre du Québec • Institut canadien du plastique
Date de création	Avril 1995
Subvention reçue du FPS4	775 000 $

Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP) (suite)	
Clientèle	• Entreprises québécoises du domaine de la plasturgie. • Au 31 mars 1997, le RISP comptait 41 abonnés dont 25 nouveaux abonnés; 37 des 41 abonnés (90 %) étaient des entreprises manufacturières.
Produits et services	• Capsules d'information • Sommaire exécutif • Groupes ou club d'échange • Séminaires/conférences de veille • Guichet unique • Répertoire des ressources • Réseaux de discussions • Études multiclients • Formation sur la veille
Mécanismes de marketing/ promotion	• Site Web • Au cours de l'année 1996-1997, 295 clients potentiels ont reçu un démonstrateur personnalisé d'un service du RISP. Des dépliants ont également été envoyés. Les autres activités promotionnelles du RISP pour cette période sont listées sur la fiche RISP RES-11130.
Mécanismes d'évaluation	Au cours de l'année 1996-1997, une enquête a été réalisée afin d'évaluer la satisfaction de la clientèle par rapport à ses besoins et à la qualité des produits et services offerts.
Définitions	Veille • Surveillance bien organisée des informations susceptibles d'influencer le secteur d'activité de l'entreprise. Cette surveillance doit englober tous les aspects de l'entreprise : la technologie, les concurrents actuels et potentiels, l'évolution du marché, les coûts, l'environnement économique, social, politique et réglementaire de l'entreprise. • La veille est un processus continu et structuré de collecte, d'analyse et de synthèse de données formelles et informelles visant à fournir aux gestionnaires l'information utile et dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées à propos du développement de leurs entreprises. Elle concerne donc la gestion stratégique des entreprises et s'adresse aux gestionnaires d'entreprise.

Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie)

Mission	• «Rendre les entreprises québécoises de l'industrie chimique plus innovatrices et donc plus concurrentielles sur leurs marchés. • Fournir aux entreprises l'information stratégique reliée à leur domaine d'activités et ainsi contribuer à améliorer leur productivité et leurs produits. • Servir de ponts entre les entreprises qui ont des besoins et les spécialistes qui ont de l'expertise pour y répondre. • Le Réseau Chimie regroupe les expertises du milieu pour les mettre à la disposition des entreprises et ainsi favoriser le développement de l'industrie. • Être le réseau numéro 1. »
Objectifs	• «Offrir à l'industrie des services qui ne sont pas déjà offerts; • compléter les expertises des personnes-clés de l'industrie chimique en leur fournissant des informations qui seront utiles au développement de leur entreprise; • apporter des retombées notables au plus grand nombre de participants malgré la diversité de leurs champs d'activité ; • faire le pont entre des industriels qui ont des besoins et des spécialistes qui disposent de l'expertise requise pour combler ces besoins ; • "faire à plusieurs ce qu'aucun organisme ne pourrait ou ne voudrait réaliser seul" ou "faire beaucoup plus à plusieurs que la somme des contributions individuelles". »
Rôle	Faire connaître l'expertise, les produits, les services et les demandes des entreprises à l'industrie chimique du Québec et de l'Amérique
Partenaires	• Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) • Institut de chimie et de pétrochimie du Collège de Maisonneuve (ICP) • Laboratoire des technologies électrochimiques et des électrotechnologies d'Hydro-Québec (LIÉE)

Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie) (suite)

Date de création	Février 1996
Subvention reçue du FPS4	821 900 $
Ressources humaines	• Quinze personnes dispersées géographiquement collaborent à la production de neuf sujets de veille • neuf spécialistes, dont l'expertise correspond aux besoins exprimés par l'industrie chimique, et six recherchistes, qui sont des spécialistes en recherche d'information
Clientèle	Entreprises québécoises de l'industrie chimique Variation du nombre de clients (de 120 à 900 clients)
Produits et services	• Surveillance systématique de l'information sur des sujets sélectionnés par l'industrie chimique • Bulletin de liaison *Réseau Chimie* • Banques d'expertise • Service de référence et de courtier • Études multiclients • Visites d'expositions ou activités spéciales • Recherche d'occasions d'affaires • Fiches de services • Sommaires • Réseau électronique • Conférences et séminaires
Mécanismes de marketing/ promotion	• Site Web • Au cours de l'année 1996-1997, des abonnements gratuits ont été donnés aux clients afin de leur permettre de décider lequel des services répond le mieux à leurs besoins.
Mécanismes d'évaluation	Un sondage a débuté à la fin de janvier 1997. Ce sondage visait à mesurer la satisfaction des clients, à répondre à leurs interrogations, à obtenir la rétroaction des veilleurs et à recommander les modifications pour assurer la satisfaction des clients du Réseau Chimie.

Réseau d'information stratégique sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS)

Mission	«La mission du Réseau INFO-BOIS est de rendre plus compétitives les entreprises liées à la transformation des produits du bois au Québec, tant sur les marchés intérieurs qu'internationaux. Pour ce faire, il entend fournir aux gestionnaires une gamme de services en information stratégique qui soient pertinents et ciblés sur les besoins de chacun. »
Partenaires	• Association des manufacturiers de bois de sciage du Québec (AMBSQ) • Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) • Faculté de foresterie et de géomatique de l'Université Laval • Bureau de promotion des produits forestiers • Forintek Canada Corp. • Centre d'enseignement et de recherche en foresterie de Sainte-Foy inc. (CERFO) • Ministère des Ressources naturelles, Secteur forêts
Date de création	Décembre 1995
Subvention reçue du FPS4	554 500 $
Ressources humaines	• Équipe permanente : directeur général, secrétaire • Mise en place et animation d'un réseau structuré d'entreprises
Produits et services	1. Services de diffusion • *La Vigie en manchettes* • Résumés • Sommaires exécutifs • Études multiclients 2. Services d'échange et d'animation • Rencontres thématiques • Séminaires 3. Services d'aiguillage • Guichet unique • Banque de ressources spécialisées Note : Les abonnés et veilleurs ont accès à certains services par l'entremise du site Web du Réseau INFO-BOIS.
Mécanismes de marketing/ promotion	Site Web
Mécanismes d'évaluation	En février et mars 1997, un sondage a été réalisé auprès des usagers.

FICHES COMPILÉES À PARTIR DES DOCUMENTS SUIVANTS

Accès-Domotique Inc. (1997). *Rapport final, période du ler juillet 1996 au 30 juin 1997.* Accès-Domotique Inc.

Centre d'études sur les médias. *Centre d'études sur les médias.* [http://www.cem.ulaval.ca/homeDroite.html]

Centre d'études sur les médias (1997). *Veille sur les médias: rapport d'étape, période de 6 mois se terminant le 31 mars 1997.* SainteFoy : Centre d'études sur les médias.

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL). *Bienvenue sur le site du CEVEIL.* [http://www.ceveil.gc.ca/]

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL). (1997). *Rapport d'activités et états des dépenses au 31 mars 1997.* CEVEIL.

Centre de veille concurrentielle, Institut des communications graphiques du Québec (1997). *Rapport annuel mai 1996-avril 1997.* Montréal : Institut des communications graphiques du Québec.

Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques. [cvc.icgq.gc.ca/].

Centre de veille des équipements de transport terrestre (CVETT). *Centre de veille des équipements de transport terrestre (CVETT).* [http://www.uqtr.uquebec.ca/inrpme/cvett/html/index.html]

Centre de veille de la construction (CeVeC). *Centre de veille de la construction.* [http://www.construnet.com/cevec/]

Centre de veille de la construction (CeVeC). *CeVeC : description du projet.* Montréal: CeVeC.

Centre de veille sur les métaux légers (CVML). *Centre de veille sur les métaux légers (CVML).* [http://www.cvml.gc.ca/]

Centre de veille sur les métaux légers (CVML). (1997). *Centre de veille sur les métaux légers : résultats 1996-1997.* Centre de veille sur les métaux légers.

Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO). *Bienvenue au CEFRIO, un centre de liaison et de transfert université/industrie dans le domaine de l'informatisation des organisations.* [http://www.cefrio.gc.ca/]

Comité exécutif de l'Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ). (1997). *Rapport des activités.* Observatoire des technologies de l'information du Québec.

ECO-RADAR, le réseau de veille concurrentielle en environnement. (1998). *Rapport annuel, période du 1er mai 1996 au 31 septembre 1997.* ECO-RADAR.

Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ). *OBTIQ, le réseau québécois de veille en technologies de l information.* [http://www.obtiq.com/]

Québec. Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Les centres de veille concurentielle.* [http://www.micst.gouv.qc.ca/science-techno/ veille/veillel.html]

Réseau Chimie. *Le Réseau Chimie fournit l'information la plus récente, la plus pertinente et la plus utile aux gens qui oeuvrent en chimie.* [http://www.chimie.com/]

Réseau Chimie. *Le Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique : Centre de veille concurrentielle supporté par le ministère de]'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie.* Réseau Chimie.

Réseau Chimie. (1997). *Résultats 1996-1997: Réseau Chimie.* Réseau Chimie.

Réseau d'information stratégique de la plasturgie. (1997). *Résultats 1996-1997.* Réseau d'information stratégique de la plasturgie.

Le Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP). *Le Réseau d'information stratégique de la plasturgie.* [http://www.criq.qc.ca/francais/cvc/risp/index.html]

Le Réseau d'information sur les produits du bois inc. (INFO-BOIS). *Le Réseau d'information sur les produits du bois inc.* [URL http://www.criq.qc.ca/francais/cvc/bois/index.html]

Le Réseau de veille concurrentielle en environnement (ECO-RADAR). *ECO-RADAR : le réseau de veille concurrentielle en environnement* [http://www.criq.qc.ca/francais/cvc/ecoradar/index.html#résultats]

Réseau de veille stratégique bioalimentaire. *Bienvenue sur le site du Réseau de veille stratégique bioalimentaire.* [http://www.rvsb.gc.ca/index.htm]

Réseau de veille stratégique bioalimentaire. (1997). *Rapport annuel, 1er février au 31 juillet 1997.* Sainte-Foy : Réseau de veille stratégique bioalimentaire.

Réseau INFO-BOIS. *Rapport annuel 1996-1997.* Réseau INFO-BOIS.

Réseau Textile Mode. (1997). *Rapport d'étape, 1er décembre au 30 juin 1997.* Réseau Textile Mode.

Index

A

ADBS *voir* Association des professionnels de l'information et de la documentation

ADIT *voir* Agence pour la diffusion de l'information technologique

AFNOR *voir* Association française de normalisation

Agence nationale pour la valorisation de la recherche (ANVAR) 84, 158, 165,169, 176, 196, 197, 198, 199, 355

Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) 21, 22, 23, 24, 36, 42, 45, 46, 60, 72, 73, 81, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 191, 195, 196, 197, 199, 203, 204, 317, 334, 355, 358, 388, 393, 417,425

Agence régionale d'information scientifique et technologique (ARIST) 22, 23, 24, 60, 71, 155, 157, 158, 160, 161, 163, 165, 167, 168, 169, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 191, 192, 197, 198, 264, 336, 343, 344, 348, 353, 355, 356, 365, 366, 374, 389, 390, 393, 395

Allemagne 2, 3, 6, 7, 15, 32, 36, 62, 66, 75, 84, 85, 89, 91, 92, 95, 99, 103, 107, 109, 110, 113, 114, 115, 118, 119, 120, 122, 123, 147, 213, 223, 238, 264, 290, 335, 336, 341, 388, 393

American Society for Information Science 56, 59, 60, 85, 118, 121, 122, 123, 144, 343, 348, 356, 357, 361

Angleterre 267, 275, 291

ANVAR *voir* Agence nationale pour la valorisation de la recherche

ARIST *voir* Agence régionale d'information scientifique et technologique

Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie 21, 155, 159, 161, 195, 196, 198, 346, 352, 388, 389, 393

Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) 155

Association française de normalisation (AFNOR) 3, 10, 11, 56, 148, 155, 168, 169, 174, 177, 193, 346

B

Basse-Normandie 85, 157, 176, 196

BAT *voir* Bureau d'assistance technique

BfAI *voir* Bundesstelle für Au enhandelsinformation

BIC *voir* Business Information Center(s)

BISNES 31, 59, 295, 300, 301, 302, 303, 312

BL *voir* Business Link(s)

BMBF *voir* Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie

BRIST *voir* Bureau régional d'information scientifique et technique

British Chambers of Commerce 276

British Library Business Information Service 28, 288

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) 91, 113, 114, 119, 120, 122, 360

Bundesstelle für Au enhandelsinformation 17, 90, 92, 93, 117

Bureau d'assistance technique 67, 321, 323, 324, 325, 327, 328

Bureau du Premier ministre 57, 222, 230

Bureau régional d'information scientifique et technique (BRIST) 163

Business Information Center(s) 19, 35, 37, 38, 55, 70, 71, 126, 131, 132, 133,134, 136, 137, 141, 143, 144, 376, 393

Business Link(s) (BL) 7, 28, 29, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 67, 69, 70, 71, 79, 85, 267, 268, 269, 270, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 294, 319, 322, 336, 350, 360, 370, 371, 390, 393

C

Canada 230, 261, 292, 310, 346, 350, 388, 395, 396, 398, 401, 407, 426

CCI *voir* Chambre(s) de commerce et d'industrie

CCSE *voir* Comité pour la compétitivité et la sécurité économique

CEFRIO *voir* Centre francophone de recherche en informatisation des organisations

Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) 55, 72, 73, 144, 237, 238, 254, 351, 355, 388, 391, 398, 399, 416, 422, 424, 426

Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM) 261, 348, 415

Centre de transfert 90, 105, 107, 108, 110, 121

Centre de veille concurentielle sur les médias 236

Centre de veille concurrentielle (CVC) 26, 27, 36, 38, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 734, 392, 427, 428

Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques (Vigicom) 236, 351, 391, 405, 406, 427

Centre de veille concurrentielle sur les médias 407

Centre de veille de la construction (CeVeC) 236, 351, 391, 408, 409, 427

Centre de veille des équipements de transport terrestre (CEVETT) 236, 391, 427

Centre de veille sur l'énergie 230, 373

Centre de veille sur les métaux légers (CVML) 236, 352, 359, 390, 412, 413, 427

Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL) 236, 241, 351, 410, 411, 427

Centre d'information sur le textile (CITER) 120,122

Centre d'intelligence économique 230

Centre français du commerce extérieur (CFCE) 22, 23, 154, 155, 158, 159, 160, 164, 165, 167, 168, 169, 172, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 191, 192, 199, 389,393

Centre francophone de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO) 261, 352, 390, 411, 415, 427, 428

Centre national de recherche scientifique (CNRS) 213

Centre de transfert Steinbeis 17, 60, 69, 102, 103, 121, 122

Centre de veille concurrentielle (CVC) 1, 5, 7, 9, 26, 28, 36, 37, 56, 62, 67, 79, 83, 108, 229, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 274, 287, 338, 344, 371, 373, 392, 403, 428

Centres régionaux de documentation internationale (CRDI) 168,169

Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie (CRITT) 168, 169

Centres Relais Innovation 168

CERAM Sophia Antipolis de la CCI de Nice-Côte-d'Azur 173

CeVeC *voir* Centre de veille de la construction (CeVeC)

CEVEIL *voir* Centre d'expertise et de veille inforoutes et langues (CEVEIL)

CEVETT *voir* Centre de veille des équipements de transport terrestre (CEVETT)

CFCE *voir* Centre français du commerce extérieur (CFCE)

Chambre(s) de commerce et d'industrie 22, 24, 34, 38, 41, 42, 71, 76, 151, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 173, 176, 179, 180, 182, 183, 185, 191, 196, 197, 198, 199, 322, 336, 352, 356, 382

Chambres régionales de commerce et d'industrie (CRCI) 71, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 166, 168, 169, 176

CITER *voir* Centre d'information sur le textile (CITER)

Club de veille technologique et concurrentielle (CVTC) 34,176

CNRC *voir* Conseil national de recherches du Canada (CNRC)

CNRS *voir* Centre national de recherche scientifique (CNRS)

Comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) 20, 21, 84, 149, 151, 152, 155, 156, 159, 163, 169, 190, 196

Commissaire gouvernemental au transfert technologique 101, 102

Commissariat général du Plan 149, 361

Commission européenne 55, 125, 141, 195, 197, 313, 316, 318, 319, 323, 328, 329, 330, 331, 354

Communauté européenne 329, 331, 354

Conseil de la science et de la technologie du Québec 27, 58, 66, 231, 262, 354
Conseil national de recherches du Canada (CNRC) 213, 229, 261, 354, 388, 395, 396, 397, 398, 402, 421

CRCI *voir* Chambre(s) régionale(s) de commerce et d'industrie

CRIM *voir* Centre de recherche informatique de Montréal

CRIQ *voir* Centre de recherche industrielle du Québec

CRITT *voir* Centres régionaux d'innovation et de transfert de technologie

CVC *voir* Centre(s) de veille concurrentielle

CVML *voir* Centre de veille sur les métaux légers

CVTC *voir* Club(s) de veille technologique et concurrentielle

D

DARPMI *voir* Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie

Database Promotion Center 205, 207, 225, 227, 345, 355

Department of Trade and Industry (DTI) 28, 29, 40, 44, 45, 267, 269, 270, 271, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 284, 285, 288, 290, 291, 292, 335, 370, 380, 389, 390

DG XXIII *voir* Direction générale XXIII

DG XXIII B-1 *voir* Direction générale XXIII B-1

Direction de la promotion à l'exportation (DPE) 391

Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (DARPMI) 84, 155, 160, 165, 167, 169, 170, 173, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 196, 197, 357, 389, 393

Direction des relations économiques extérieures (DREE) 160, 164, 165, 167, 168, 169, 170, 172, 389

Direction des relations économiques extérieures, Sous-direction de l'environnement extérieur et intelligence économique 155, 164

Direction générale XXIII 39, 321, 324, 330, 331, 354, 392

Direction générale XXIII B-1 67, 321, 323, 325, 327, 392

DPC *voir* Database Promotion Center

DPE *voir* Direction de la promotion à l'exportation

DREE *voir* Direction des relations économiques extérieures

DTI *voir* Department of Trade and Industry

E

EBSI *voir* École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal

ÉCO-RADAR *voir* Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR)

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), Université de Montréal 11, 42, 60, 81, 86, 140, 263, 289, 347, 348, 365, 366, 411
École supérieure de commerce de Toulouse (ESC) 173
Economic Espionage Act (EEA) 126, 141, 365, 369, 381
Écosse 267,290

EEA *voir* Economic Espionage Act

EIC de correspondance (EICC) 320,330

EIC Têtes de réseau 168

EIC *voir* Euro Info Centre(s)

EIC-Québec 55, 73, 85, 144, 230

EICC *voir* EIC de correspondance

EMIC *voir* Export Market Information Centre

EMIRS *voir* Export Market Information Research Service

Enterprise Zone 269, 277, 280, 291, 357

Équipe Canada 59,199

ESC *voir* École supérieure de commerce de Toulouse

Essonne 151, 157, 173, 196, 363

ESTO *voir* European Science and Technology Observatory (Observatoire européen de la science et de la technologie)

États-Unis 2, 3, 4, 6, 15, 18, 19, 25, 32, 37, 39, 40, 55, 56, 59, 62, 77, 125, 126, 129, 130, 132, 134, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 175, 200, 202, 210, 213, 223, 314, 335, 347, 361, 365, 388, 393

Euro Info Centre(s) (EIC) 32, 35, 39, 41, 67, 69, 70, 71, 85, 158, 168, 170, 197, 274, 283, 290, 299, 313, 314, 315, 316, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 327, 328, 330, 331, 336, 349, 354, 357, 392, 393

European Science and Technology Observatory (Observatoire européen de la science et de la technologie) (ESTO) 32, 168, 170, 177, 197, 315, 317, 318, 328

Export Intelligence 36, 268, 269, 270, 280, 283, 285, 292

Export Market Information Centre (EMIC) 281

Export Market Information Research Service (EMIRS) 281, 292, 357 Export Services Directorate 280

F

Fachinformationszentrum 94

FCO *voir* Foreign and Commonwealth Office

FedWorld 127, 142, 357, 381

FIZ voir Fachinformationszentrum

Fondation Steinbeis 7, 17, 59, 67, 85, 90, 99, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 121,122

Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4, Veilles concurrentielles (FPS4) 26, 27, 61, 62, 67, 69, 71, 72, 74, 79, 80, 82, 83, 84, 229, 232, 233, 235, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 258, 259, 262, 263, 264, 274, 364, 371, 373, 403, 404, 407, 408, 415, 416, 418, 421, 422, 426

Foreign and Commonwealth Office 280, 282

Foresight 27, 28, 66, 219, 231, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 284, 285, 287, 288, 290, 336, 359, 367, 370, 380, 390, 393

Forum för Samverkande Omvärldsbevakning (FOSO) 293,300

FOSO *voir* Forum för Samverkande Omvärldsbevakning

FPS4 voir Fonds de partenariat sectoriel, Volet 4

France 1, 2, 3, 4, 6, 15, 20, 26, 32, 34, 36, 38, 41, 42, 62, 63, 66, 67, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 81, 82, 84, 85, 113, 119, 121, 142, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 164, 165, 169, 174, 180, 182, 183, 185, 188, 189, 190, 194, 195, 198, 210, 213, 223, 226, 238, 258, 264, 307, 314, 315, 317, 319, 322, 323, 329, 333, 334, 335, 347, 349, 357, 358, 366, 371, 388, 390, 393

Fraunhofer Institute for Systems Innovation Research 114

G

GILS *voir* Government Information Locator Service

GMD *voir* GMD-Forschungszentrum Informationstechnik GmbH

GMD-Forschungszentrum Informationstechnik GmbH 94, 120, 388

GMD-PTF 94, 97, 98, 360

GovBot 127, 360

Government Information Locator Service (GILS) 20, 127, 130, 381

Groupe «Intelligence économique 4, 56, 118, 193, 196, 223, 309

Groupe « Intelligence économique et stratégie des entreprises » 2, 4, 20, 56, 118, 190, 193, 196, 223, 309

Groupe ESIEE (École supérieure d'ingénieurs en électrotechnique et électronique) de la CCI de Paris 173, 198

H

Highsmith 75

I

ICIST *voir* Institut canadien d'information scientifique et technique

IDE *voir* Institute of Developing Economies

IMAC *voir* Informationsm rkete & Management Consulting

Industry Committee Working Party on SMEs (OCDE/OECD) 59, 71, 85, 337, 343,370

Info-Entrepreneur 55, 143, 230, 261

Information as a raw material for innovation 90, 92, 119, 120, 360 *voir* aussi

Information comme matière première de l'innovation

Information comme matière première de l'innovation 16, 90, 92, 93, 94, 117, 336, 393 *voir aussi* Information as a raw material for innovation

Information Society Initiative (ISI) 363

Informationsmärkete &Management Consulting (IMAC) 90, 101, 107, 108, 109, 110, 112, 122, 264, 363, 388

INIST *voir* Institut de l'information scientifique et technique

INPI *voir* Institut national de la propriété intellectuelle

Institut canadien d'information scientifique et technique (ICIST) 73, 213, 227, 229, 230, 261, 353, 363, 395, 396

Institut de l'information scientifique et technique (INIST) 213, 363

Institut de prospective technologique de Séville (IPTS) 32, 44, 56, 66, 143, 145, 197, 223, 224, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 328, 329, 330, 359, 392

Institut national de la propriété intellectuelle (INPI) 158, 165, 168, 170, 177

Institut national de la statistique 168

Institute of Developing Economies (IDE) 209, 226

International Subcontracting Business Information Center(s) (ISBIC) 204, 211,212

Investissement-Québec 230

IPTS *voir* Institut de prospective technologique de Séville

ISBIC *voir* International Subcontracting Business Information Center(s)

ISI *voir* Information Society Initiative

J

Japan External Trade Organization (JETRO) 25, 26, 55, 66, 141, 158, 162, 202, 204, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 219, 222, 225, 226, 306, 364, 374

Japan Information Center of Science and Technology (JICST) 25, 26, 202, 212,213,214,215,216,227

Japan Science and Technology Corporation (JST) 212, 213

Japan Small Business Corporation (JSBC) 59, 204, 207, 208, 209, 213, 214, 215, 217, 218, 224, 225, 227, 364, 370

Japanese Patent Office 25, 202, 205

Japon 2, 3, 6, 7, 9, 10, 15, 24, 25, 32, 56, 57, 58, 62, 66, 103, 114, 122, 141, 147, 175, 195, 201, 202, 204, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 290, 306, 335, 336, 337, 338, 341, 357, 362, 363, 364, 368, 390

JETRO voir Japan External Trade Organization

JICST On-line Information System (JOTS) 212, 216

JICST *voir* Japan Information Center of Science and Technology

Joint Export Promotion Directorate 280

JOIS *voir* JICST On-line Information Systems

JSBC *voir* Japan Small Business Corporation

JST *voir* Japan Science and Technology Corporation

L

Land du Bade-Wurtemberg 17, 18, 89, 99, 103, 107, 117, 120, 123

Library of Congress 20, 140, 142, 367

Livre blanc sur la compétitivité 29, 44, 267, 268, 271, 274, 277, 285, 287, 288, 292, 335, 336

Livre vert sur l'innovation 31, 55, 141, 147, 193, 195, 305, 313, 314, 315, 316, 327, 329, 354

Lund University 2, 295, 355, 392

M

Maison régionale de l'industrie de Sherbrooke 242, 263

Manufacturing Extension Partnership (MEP) 19, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 55, 60, 70, 71, 73, 79, 126, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 141, 143, 144, 367, 388,393

MEP *voir* Manufacturing Extension Partnership

MICST *voir* Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec

Ministère de l'Énergie 230, 235

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec (MICST) 1, 3, 7, 9, 26, 55, 67, 68, 69, 70, 73, 77, 78, 79, 80, 84, 85, 144, 163, 197, 230, 233, 235, 237, 242, 243, 245, 247, 248, 249, 250, 253, 254, 255, 256, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 338, 349, 364, 371, 373, 374, 375, 390, 402,428

Ministère des Transports 230

Ministère du Tourisme 230

Ministry of International Trade and Industry (MITT) 25, 44, 58, 118, 121, 202, 205, 207, 208, 209, 212, 214, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 306, 344, 364, 368

Mission «Informations économiques des entreprises et nouvelles technologies d'information » 153, 194

Mission Lefos *voir* Mission «Informations économiques des entreprises et nouvelles technologies d'information »

MITI *voir* Ministry of International Trade and Industry

Municipal Intelligence Department 301

N

National Critical Technologies Review Group 130

National Economic Intelligence Center 18,125

National Federation of Enterprise Agencies 276

National Information Infrastructure (NII) 4, 56, 130, 143, 369

National Information Strategy 18, 55, 125, 140, 378

National Institute of Standards and Technology (NIST) 131, 144, 369, 388

National Library of Medicine (NLM) 20, 140, 213

National Science Foundation (NSF) 20

National Small Business Development Center Research Network 55, 143, 388

National Subcontractor Promotion Association (NSPA) 204, 211, 212

National Technical Information Service (NTIS) 19, 20, 127, 140, 142, 213, 370, 381

NII *voir* National Information Infrastructure

NIST *voir* National Institute of Standards and Technology

NLM *voir* National Library of Medicine

NSF *voir* National Science Foundation

NSPA *voir* National Subcontractor Promotion Association

NTIS *voir* National Technical Information Service

NUTEK *voir* Swedish National Board for Industrial and Technological Development

O

Observatoire des technologies de l'information du Québec (OBTIQ) 236, 353, 354, 370, 391, 404, 414, 415, 427, 428

OBTIQ *voir* Observatoire des technologies de l'information du Québec

OCDE *voir* Organisation de coopération et de développement économiques
Office of Business Initiatives 132, 136, 137, 138, 144, 376, 388

Office of Science and Technology (OST) 130, 270, 271, 305, 370, 381, 382, 390

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 58, 59, 71, 85, 119, 120, 121, 122, 123, 194, 195, 198, 224, 291, 311, 337, 343, 345, 346, 358, 360, 369, 379

OST *voir* Office of Science and Technology
Overseas Trade Services 280, 281, 380

p

PAGSI *voir* Programme d'action gouvernemental «Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information »

PARI *voir* Programme d'aide à la recherche industrielle

Pays de Galles 267, 290, 291, 369

PEE *voir* Poste(s) d'expansion économique

Poste(s) d'expansion économique (PEE) 22, 158, 164, 168, 170, 172, 176, 179, 180,191

Prefectural Subcontractor Promotion Association(s) (PSPA) 211, 212

Premier plan d'action pour l'innovation en Europe 31, 313, 315, 327, 329, 330 354

Programme d'action gouvernemental « Préparer l'entrée de la France dans la société de l'information » (PAGSI) 152, 155, 156, 180, 194, 358

Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) 6, 69, 73, 229, 261, 262, 354, 373, 388, 395, 397, 398, 399, 400, 402

Programme sur l'information spécialisée 1990-1994 93, 120

Projektträger Fachinformation 94, 120, 388

PSPA *voir* Prefectural Subcontractor Promotion Association(s)

PTF *voir* Projektträger Fachinformation

Q

Québec 1, 2, 3, 6, 8, 11, 15, 26, 27, 28, 42, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 108, 118, 123, 140, 142, 143, 195, 225, 229, 230, 231, 232, 233, 243, 244, 248, 255, 258, 259, 261, 262 263, 274, 292, 310, 334, 336, 344, 347, 348, 351, 359, 364, 373, 374, 380, 390 395, 396, 398, 399, 408, 412, 414, 415, 422, 424, 426, 428

R

Rapport Martre 20, 21, 23, 30, 41, 56, 58, 81, 82, 119, 148, 149, 151, 155, 156, 158, 182, 190, 192, 193, 196, 210, 223, 226, 314

RCT *voir* Réseau canadien de technologie

RDT *voir* Réseau de diffusion technologique

RENATI, RENATEC, RENATOUR *voir* Réseau national des assistants techniques à l'industrie, au commerce et au tourisme
Réseau canadien de technologie (RCT) 374,395,397,401

Réseau Chimie *voir* Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie)
Réseau de connaissances scientifiques 381, 395, 400
Réseau de diffusion technologique (RDT) 170
Réseau de veille concurrentielle en environnement (ÉCO-RADAR) 236, 357, 375, 390, 416, 417, 428
Réseau de veille de l'information stratégique en tourisme 230
Réseau de veille stratégique bioalimentaire (RVSB) 236, 365, 375, 391, 418, 420,428
Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles (Réseau Textile Mode) 236, 375, 391, 420, 421, 428
Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP) 236, 237, 375, 422, 423,428
Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique (Réseau Chimie) 236, 237, 239, 374. 375, 391, 424, 425, 428
Réseau d'information stratégique pour les entreprises (RESIS) 199
Réseau d'information sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS) 236, 237, 375, 426, 428
Réseau INFO-BOIS *voir* Réseau d'information sur les produits du bois (Réseau INFO-BOIS)
Réseau national des assistants techniques à l'industrie, au commerce et au tourisme (RENATI, RENAL EC, RENATOUR) 167,170
Réseau Textile Mode *voir* Réseau d'information stratégique de la mode et des textiles
RESIS *voir* Réseau d'information stratégique pour les entreprises
RISP *voir* Réseau d'information stratégique de la plasturgie (RISP)
Royaume-Uni 3, 6, 7, 15, 28, 32, 36, 37, 40, 63, 66, 67, 84, 85, 213, 225, 231, 267, 268, 270, 274, 277, 280, 281, 287, 288, 289, 290, 291, 320, 322, 323, 335, 336, 341, 360, 366, 369, 393
RVSB *voir* Réseau de veille stratégique bioalimentaire

S

SAF *voir* Svenska Arbetsgivareföreningen
Sales Lead Service 281, 282, 283
SBA *voir* Small Business Administration
SCIP voir Society for Competitive Intelligence Professionals
SCIP-Deutschland 113
SCIP-France 155
SCIP-Québec 391
SCIP-Scandinavia 59, 297, 311
SCORE *voir* Service Corps of Retired Executives (SCORE)
Secrétariat général de la Défense Nationale (SGDN) 84, 151, 157, 159, 170, 196
Service Corps of Retired Executives (SCORE) 132, 133, 144, 376, 377 SGDN *voir*
Secrétariat général de la Défense nationale
Small Business Medium Enterprise Agency 118, 205, 208, 219, 223, 224, 225, 226,227,344,368

Small Business Medium Enterprise Regional Information Center(s) (SMERIC) 204, 211, 215

Small Business Administration (SBA) 55, 131, 132, 133, 142, 143, 144, 376, 388

Small Business Development Center 55, 133, 143

SMERIC *voir* Small and medium enterprise regional information center(s)

Société de l'information 23, 24, 62, 149, 152, 154, 158, 192, 194, 358

Society for Competitive Intelligence Professionals (SCIP) 2, 56, 144, 257, 258, 265, 294, 295, 361, 363, 376

SOCLE voir Système d'observation consulaire locale économique

Special Libraries Association 56, 57, 60, 144, 220, 221, 223, 360, 373

STAT USA 128,381

Stockholm 59, 291, 292, 300, 301, 303, 305, 309, 311, 312, 343, 349, 371, 379, 392

Strategis 36, 230, 261, 350

Suède 2, 3, 6, 8, 15, 29, 30, 31, 32, 57, 58, 59, 63, 85, 119, 147, 221, 223, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 304, 305, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 334, 335, 336, 379, 392

Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF) 31, 297, 300, 304, 305, 309, 312, 335, 343, 349, 371, 379, 392

Swedish National Board for Industrial and Technological Development (NUTEK) 299

Système d'observation consulaire locale économique (SOCLE) 167, 170, 197

T

TEC National Council 276

TEC *voir* Training and Enterprise Council(s)

Thomas 20, 128, 380

TradeUK 281, 282

Training and Enterprise Council(s) (TEC) 275, 276, 291

U

U.S. Business Advisor 142,381

U.S. Department of Commerce 142,381

U.S. Small Business Administration, Office of Business Initiatives 132, 141, 142

Union européenne 3, 6, 15, 31, 32, 39, 62, 66, 71, 92, 94, 118, 147, 168, 169, 170 198, 231, 278, 283, 290, 313, 315, 316, 318, 319, 320, 327, 328, 329, 331, 333, 334, 336, 354

Université d'Aix-Marseille 42

Université de Constance 108, 109

Université de Lund 59, 294, 295, 297, 309, 311

Université de Montréal 11, 60, 81, 82, 86, 140, 263, 289, 347, 365, 366, 411

Université de Poitiers 42, 84

Université de Stockholm 59,311, 312

Université Pierre-Mendès 42

V

Veille intégrée sur les politiques 230
Vigicom *voir* Centre de veille concurrentielle sur les communications graphiques

W

White House Virtual Library 382

AGMV MARQUIS
Québec, Canada
2000