

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À TROIS-RIVIÈRES ET PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
LÉONARD DUMAS

ÉLABORATION D'UN PROTOTYPE
DE VEILLE MARKETING EN HÔTELLERIE

MARS 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Élaboration d'un prototype de veille marketing en hôtellerie

Léonard Dumas

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

_____	Président du jury
Michel Arcand	
_____	Directeur de recherche
Jocelyn D. Perreault	
_____	Codirecteur de recherche
Denis Pettigrew	
_____	Examineur externe
James J. Csipak	
_____	Autre membre du jury
Paul Prévost	

SOMMAIRE

L'envergure et les perspectives de croissance de l'industrie touristique à l'échelle mondiale, et de l'industrie hôtelière en particulier, sont à la base de notre intérêt de recherche dans ce secteur d'activités. La forte concentration des grands groupes hôteliers, de même que la saturation prévisible du tourisme interne dans les pays industrialisés d'ici l'an 2020 sont des signes annonciateurs de l'intensification de la concurrence.

Dans un environnement d'affaires complexe et incertain, les dirigeants devront être vigilants afin de maintenir le fragile équilibre existant entre une offre de produits/services devant être à la fois séduisante pour le consommateur et susceptible de satisfaire les exigences des investisseurs. Un tel contexte incite les dirigeants hôteliers à améliorer leur capacité à exploiter l'information disponible dans leur environnement à des fins stratégiques, tactiques ou opérationnelles.

Nous croyons que la pratique de la veille marketing représente une alternative valable en mesure de satisfaire les besoins d'information des dirigeants hôteliers. En utilisant la perspective du marketing, nous nous sommes intéressés à mieux connaître comment les dirigeants hôteliers scrutent leur environnement, à la recherche d'indications qui leur permettront d'identifier des occasions d'affaires ou d'éviter des menaces sérieuses. L'exploitation de ces informations les rendra capables d'offrir des expériences hôtelières en mesure de satisfaire leurs clients et, le cas échéant, de développer un avantage concurrentiel. Nous nous sommes également posé la question suivante, à savoir comment les dirigeants peuvent-ils améliorer les capacités de leurs entreprises à scruter plus efficacement leur environnement marketing ?

La démarche méthodologique que nous avons élaborée nous a amené à privilégier la réalisation d'une recherche qualitative et exploratoire, articulée autour du phénomène de la veille marketing que nous définissons comme étant un processus continu, éthique et itératif, par lequel l'organisation surveille et analyse délibérément son environnement marketing, à la recherche de signaux susceptibles de constituer des occasions ou des menaces pouvant influencer sur sa pérennité. Par ailleurs, nous avons adopté une stratégie d'étude de cas unique caractérisée par l'étude en profondeur des pratiques actuelles de veille au sein d'une PME hôtelière québécoise et par l'élaboration d'un prototype de veille marketing au sein de cette entreprise.

Dans le but d'apprécier et de faire progresser les connaissances relatives à la pratique de la veille, nous avons réalisé en premier lieu, des entrevues en profondeur auprès de vingt-deux représentants de trois filiales situées à Québec et à Montréal. Ces répondants provenaient des quatre niveaux hiérarchiques de cette organisation, à savoir le siège social, la direction générale des hôtels, les cadres intermédiaires et les employés. En second lieu, conséquemment au choix des cibles informationnelles par l'entreprise d'accueil, nous avons élaboré et opérationnalisé un prototype de veille au sein de cette organisation pendant près d'une année.

Cette expérimentation constitue une première au Québec. Elle nous aura permis d'observer que les pratiques actuelles de veille au sein des organisations hôtelières sont embryonnaires et demandent à être mieux organisées afin d'y gagner en efficacité. Le foyer des besoins d'information des dirigeants hôteliers se situe principalement dans l'environnement de l'industrie. L'analyse de la nature des décisions prises par le personnel des hôtels que nous avons observés, révèle que la vaste majorité d'entre elles sont de nature tactique ou opérationnelle. D'autre part, le scepticisme et l'enthousiasme sont, paradoxalement, les deux attitudes les plus souvent manifestées par les employés de l'organisation par rapport à la mise en œuvre d'une cellule de veille.

La pratique de la veille est perçue par le personnel de l'entreprise consultée comme un moyen de faciliter leur tâche et leur prise de décision. D'autre part, sur le plan de la gestion de l'information, la mise en œuvre d'un dispositif de veille est perçue comme un moyen de mieux coordonner l'accès à l'information disponible, de s'assurer d'une meilleure qualité des renseignements dont on peut disposer et d'améliorer la communication de l'information. En dernier lieu, bien que les sceptiques souhaitent attendre les résultats produits avant de se positionner, les autres y voient une occasion de s'engager davantage dans le développement de l'entreprise et de contribuer significativement à sa croissance.

La démarche d'implantation que nous proposons démontre que la pratique de la veille peut être adaptée à la réalité des PME hôtelières. Notre recherche contribue également à clarifier le concept de la veille et à faire progresser les connaissances sur ce sujet en exposant plusieurs particularités associées à une implantation réelle dans le contexte d'une PME hôtelière. Cette approche de gestion novatrice peut constituer un formidable outil de gestion mis à la disposition des dirigeants hôteliers, pour les aider à améliorer leur capacité à utiliser l'information en provenance de leur environnement marketing et à peaufiner leur offre de produits/services, dans le but de se démarquer face aux concurrents et ainsi parvenir à améliorer les résultats de leurs entreprises.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
TABLE DES MATIÈRES	6
LISTE DES TABLEAUX	12
LISTE DES FIGURES	14
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	15
REMERCIEMENTS	17
INTRODUCTION	19
PREMIER CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	23
1. PORTRAIT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE MONDIALE	23
1.1 Faits saillants de l'industrie touristique canadienne	28
2 INDUSTRIE HÔTELIÈRE MONDIALE	29
2.1 Aperçu de l'industrie hôtelière canadienne	31
2.2 Portrait synoptique du tourisme et de l'industrie hôtelière québécoise	33
3. PRÉOCCUPATIONS MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES DES HÔTELIERS	36
3.1 Défis de l'industrie hôtelière : le point de vue professionnel	37
3.2 Défis de l'industrie hôtelière : une perspective terrain	43
3.3 Synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers	46
4. CONCLUSION	50

DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE	52
1. RECHERCHE EN STRATÉGIE MARKETING	52
1.1 Comportement concurrentiel	59
1.2 Innovation	60
1.3 Qualité	61
1.4 Premier entrant sur le marché	61
1.5 Alliances stratégiques	62
1.6 Orientation vers le marché	62
1.7 Part de marché	64
1.8 Bilan de la recherche dans le domaine du marketing	65
2. SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING	67
2.1 Aperçu sur les systèmes d'information	67
2.2 Processus de planification stratégique en marketing	68
2.3 Composantes du SIM	71
3. CARACTÉRISATION DE LA VEILLE	75
3.1 Genèse de la veille	75
3.2 Définition et typologie de la veille marketing	79
3.3 Schématisation des principaux types de veille	87
3.4 Système de veille	90
3.4.1 Phases d'implantation d'un système de veille	90
3.4.2 Sensibilisation à la veille	91
3.4.3 Organisation et coordination de la veille	92
3.4.4 Processus de veille	93

3.4.5	Suivi des résultats et accompagnement	99
3.4.6	Promotion de la veille	100
3.4.7	Facteurs critiques de succès	101
3.5	Analogies et contrastes entre la veille et le SIM	102
3.6	Aperçu des pratiques de veille dans les organisations	107
3.6.1	Précisions relatives à la veille	107
3.6.2	Exemples d'applications courantes de la veille dans les organisations	112
3.6.3	Pratique de la veille en hôtellerie	116
4.	PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	125
5.	QUESTION DE RECHERCHE	128
TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE		131
1	INTRODUCTION	131
2.	PERSPECTIVES PARADIGMATIQUES	133
3.	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	139
3.1	Stratégies en recherche appliquée	142
3.2	Articulation d'un cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie	145
3.3	Instrumentation	150
3.3.1	Justification de l'étude de cas et choix du terrain	150
3.3.2	Concept hôtel-boutique	158
3.3.3	Aperçu synoptique de la réalisation de la recherche	164
3.3.4	Collecte de données	166
3.3.5	Stratégie et techniques d'analyse des données	172

3.3.6	Critères de scientificité de notre cas	175
3.3.7	Dimension éthique de la recherche	179
QUATRIÈME CHAPITRE – RÉSULTATS		182
1.	INTRODUCTION	183
2.	CARACTÉRISTIQUES INTRINSÈQUES DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE	186
3.	PRATIQUES DE VEILLE DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL	189
3.1	Éléments de gestion de l'information	189
3.2	Impressions spontanées relativement au projet de veille	197
3.3	Identification des besoins d'information	199
3.3.1	Besoins d'information des dirigeants du siège social	199
3.3.2	Besoins d'information des directeurs généraux	204
3.3.3	Besoins d'information des cadres intermédiaires	211
3.3.4	Besoins d'information des employés	214
3.3.5	Synthèse des besoins d'information et types de décisions prises selon le niveau hiérarchique	217
3.4	Sources d'information généralement utilisées selon le type d'environnement	221
3.5	Moyens et actions entreprises pour obtenir l'information recherchée	223
3.6	Procédés de transmission de l'information produite par la veille	228
3.7	Attentes relatives au projet de veille	232
3.8	Évaluation des résultats liés à la réalisation des activités de veille	235
3.9	Conclusion	238
4.	ÉLABORATION DU PROTOTYPE DE VEILLE MARKETING	238
4.1	L'outil de veille informationnelle	239

4.2	Démarche globale d'élaboration du prototype de veille marketing	242
4.3	Étapes de la démarche d'élaboration du prototype de veille marketing	244
4.3.1	Sensibilisation à la veille	245
4.3.2	Formation du Comité directeur de veille	246
4.3.3	Identification des besoins d'information	249
4.3.4	Choix des thèmes de veille	254
4.3.5	Paramétrage de l'outil de veille	254
4.3.6	Collecte des données	258
4.3.7	Stockage et traitement des données	264
4.3.8	Analyse	265
4.3.9	Diffusion de l'information	272
4.3.10	Rétroaction	282
4.4	Conclusion	284
CINQUIÈME CHAPITRE – DISCUSSION		287
1.	RETOMBÉES PAR RAPPORT AU MARKETING	287
2.	RETOMBÉES PAR RAPPORT À LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	293
3.	RETOMBÉES PAR RAPPORT À LA PRATIQUE DE LA VEILLE	298
4.	RETOMBÉES PAR RAPPORT À LA GESTION DES PME HÔTELIÈRES	308
5.	LIMITES ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE	318
5.1	Limites de la recherche	318
5.2	Avenues futures de recherche	322

SIXIÈME CHAPITRE - CONCLUSION	325
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	330
ANNEXES	347
Annexe A Engagement relatif à la confidentialité et accès au terrain	348
Annexe B Grille-type d'entretien : identification des besoins d'information et organisation de la veille	351
Annexe C Éléments de gestion de l'information	354
Annexe D Entrevues – formulaire de consentement	356
Annexe E Code d'éthique des professionnels de la veille (SCIP)	358
Annexe F Présentation sommaire du projet de veille	360
Annexe G Spécimen de la première page d'un bulletin de veille abrégé	362
Annexe H Spécimen d'une fiche d'informations	364

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Pourcentage de participation des touristes internationaux dans la population voyageuse potentielle en 2020	25
Tableau 2	Principaux pays et/ou états d'origine des touristes au Canada en 2003	28
Tableau 3	Les dix plus importantes sociétés hôtelières dans le monde en 2002	31
Tableau 4	Taux d'occupation et tarif moyen des régions métropolitaines de Québec et de Montréal en 2003	36
Tableau 5	Facteurs clés susceptibles d'influencer l'avenir de l'industrie hôtelière	38
Tableau 6	Canaux de distribution des produits/services hôteliers	40
Tableau 7	Les dix plus importants facteurs susceptibles d'influer sur l'industrie hôtelière en 2004	42
Tableau 8	Synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers en 2004	46
Tableau 9	Recherche en stratégie marketing : courants de pensée, sujets d'étude et contributeurs principaux	58
Tableau 10	Contributeurs et définitions associées aux divers types de veille	81
Tableau 11	Étapes du processus de veille	94
Tableau 11a	Étapes du processus de veille (suite)	95
Tableau 12	Analogies et contrastes entre la veille marketing et le sous-système d'information externe du SIM	103
Tableau 13	Synthèse taxinomique de divers modes de veille	108
Tableau 14	Typologie des types d'information	110
Tableau 15	Pourcentage de répondants estimant la veille efficace pour le marketing ou les ventes	113

Tableau 16	Caractéristiques communes des recherches relatives à l'étude de la veille en hôtellerie	117
Tableau 17	Exemples d'études de cas unique	158
Tableau 18	Concepts et définitions relatives aux hôtels-boutiques	161
Tableau 19	Hôtels-boutiques : mots-clés évocateurs	161
Tableau 20	Cheminement d'analyse des données	173
Tableau 21	Critères de scientificité et tactiques utilisées dans notre étude de cas	178
Tableau 22	Liens entre les questions de recherche, les sources de preuve principales et les phases d'implantation d'une cellule de veille	183
Tableau 23	Besoins d'information – Groupe Germain – Dirigeants	201
Tableau 24	Besoins d'information – Groupe Germain – Directeurs généraux	205
Tableau 25	Besoins d'information – Groupe Germain – Cadres intermédiaires	211
Tableau 26	Besoins d'information – Groupe Germain – Employés	215
Tableau 27	Besoins d'information et types de décisions selon le niveau hiérarchique	218
Tableau 28	Sources d'information utilisées selon le type d'environnement	222
Tableau 29	Moyens et/ou actions entrepris pour obtenir l'information recherchée	224
Tableau 30	Procédés de transmission de l'information produite par la veille	229
Tableau 31	Attentes relatives au projet de veille	233
Tableau 32	Commentaires et critères d'évaluation des activités de veille	236
Tableau 33	Barre de menus du logiciel de veille	240
Tableau 34	Démarche d'élaboration du prototype de veille marketing	243
Tableau 35	Synthèse des besoins d'information	251

Tableau 36	Grille d'indexation des thématiques de veille	256
Tableau 37	Nombre de résultats obtenus par sept outils de recherche suite à deux requêtes spécifiques	260
Tableau 38	Plan de renseignement – Types de sources d'informations utilisées	260
Tableau 39	Répartition des fiches d'informations produites par thème de veille	274
Tableau 40	Fiches d'informations produites par thème de veille	276
Tableau 41	Répartition du nombre de consultations selon les thématiques de veille	284
Tableau 42	Grille de caractérisation des modes de veille et des types d'informations utilisés – Groupe Germain inc.	299
Tableau 43	Appréciation de la gestion de l'information - Groupe Germain inc.	313

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Provenance des touristes ayant effectué un voyage au Québec en 2002	33
Figure 2	Répartition des dépenses touristiques effectuées au Québec en 2002 selon la provenance des touristes	34
Figure 3	Répartition du volume des voyages effectués par les touristes selon le but du voyage	34
Figure 4	Marketing : synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers	48
Figure 5	Recherche en stratégie marketing : un cadre de référence	56
Figure 6	Processus de planification stratégique en marketing	69
Figure 7	Système d'information marketing (SIM)	71
Figure 8	Le dirigeant au cœur de la veille	86
Figure 9	Principaux types de veille associés au modèle des cinq forces de Porter	88

Figure 10	Implantation d'un système de veille : un cadre de référence	91
Figure 11	Processus de veille	96
Figure 12	Principaux paradigmes de recherche scientifique	134
Figure 13	Représentation schématique d'une étude de cas	143
Figure 14	Schéma classique de la quasi-expérimentation	144
Figure 15	Cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie	146
Figure 16	Schéma du cheminement méthodologique de la recherche	149
Figure 17	Groupe Germain – Gestion de l'information	190
Figure 18	Gestion de l'information – Information relative au marché	192
Figure 19	Gestion de l'information – Sources d'informations utilisées	193
Figure 20	Gestion de l'information – Processus de collecte et de traitement de l'information	195
Figure 21	Types de décisions les plus fréquentes selon les niveaux hiérarchiques	220
Figure 22	Dynamique de la cellule de veille et rôles des intervenants	247
Figure 23	Processus de planification stratégique en marketing revisité	292

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AHGM	Association des hôteliers du Grand Montréal
AFNOR	Association française de normalisation
CCT	Commission canadienne du tourisme
CEO	Chief Executive Officer
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
CRIQ	Centre de recherche industrielle du Québec
HAC	Hotel Association of Canada

GDS	Global Distribution System (ex. : Sabre, Amadeus, Galileo)
HEDNA	Hotel Electronic Distribution Network Association
IH&RA	International Hotel & Restaurant Association
ISHC	International Society of Hospitality Consultants
HRI	Hôtels – restaurants – institutions
ISO	International Organization for Standardization
ITHQ	Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
JVH	Joie de Vivre Hospitality
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMT	Organisation mondiale du tourisme
OQLF	Office québécois de la langue française
PIB	Produit intérieur brut
PROMIS	Programme régional de maîtrise de l'information stratégique
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SIM	Système d'information marketing
SRAS	Syndrome respiratoire aigu sévère
TQ	Tourisme Québec
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
VAS-IC	Veille anticipative stratégique – Intelligence collective
VIP	Terme utilisé en hôtellerie pour désigner une personnalité de marque ou un illustre invité (<i>Very important person</i>)
WEB	Système basé sur l'utilisation de l'hypertexte, qui permet la recherche d'information dans Internet, l'accès à cette information et sa visualisation. Synonyme : W3.
WTTC	World Travel & Tourism Council

REMERCIEMENTS

À titre posthume, je dédie cette thèse à mon ami Henri Tutsch. Il m'a ouvert les yeux et intéressé à la formation supérieure. Sans sa confiance et sa grande sagesse, je n'aurais jamais songé à me lancer dans une telle aventure.

Aux professeurs Jocelyn D. Perreault et Denis Pettigrew, respectivement directeur et co-directeur de recherche, pour leur appui indéfectible, leur disponibilité et leurs précieux conseils. Leur sens critique, leur perspicacité et leur sens de l'humour m'ont grandement aidé à mener ce projet à terme.

Je remercie également les autres membres de mon comité d'évaluation. Les encouragements soutenus de James Csipak lors des conférences annuelles de l'ASAC m'ont beaucoup aidé durant cette longue traversée du désert en solitaire. Paul Prévost m'a fait découvrir et aimer la méthodologie de la recherche scientifique ; maître de l'approche qualitative, ses enseignements m'ont guidé tout au long de cette recherche. Quant à Michel Arcand, président du jury, ses encouragements et sa disponibilité ont été très appréciés en fin de parcours de ce projet de recherche.

Mes remerciements vont également à Christiane Germain pour s'être rendue disponible et pour m'avoir donné accès à un terrain d'étude aussi riche. Je remercie également Paloma Fernandez ainsi que toute l'équipe du Groupe Germain pour leur enthousiasme et leur collaboration durant ce projet. Un merci spécial à Marc Brunet du CRIQ pour m'avoir permis d'utiliser le logiciel de veille VigiPro.

Je remercie aussi l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et mes collègues de travail, en particulier Claire Léveillé pour ses encouragements répétés et pour m'avoir accordé suffisamment de flexibilité afin que je puisse concentrer mes efforts à la réalisation de cette recherche.

À Aline et Louise pour avoir patiemment collaboré à la préparation de cette thèse, en m'apportant leur appui pour la révision linguistique et la mise en forme de ce document.

À mes collègues de la cohorte du D.B.A. (1999), vous avez su stimuler ma curiosité intellectuelle et le souvenir de discussions passionnantes est à jamais gravé dans ma mémoire.

Finalement, je ne saurais passer sous silence le soutien et le réconfort apportés par mes proches. Merci à ma mère Magella Michaud, à mes frères et sœurs, à mes enfants Isabelle et Katherine, de même qu'à Marilou et Olivier. Quant à Mathieu, Lauralie et Xavier, mes petits-enfants, leur spontanéité aura été salutaire pour mes neurones, à maintes reprises. En terminant, j'ai une pensée toute spéciale pour France Guénette, ma conjointe qui, par son appui inconditionnel et sa grande patience, mérite ce doctorat autant que moi.

INTRODUCTION

*« En la partie éclairée, les ombres sont presque insensibles,
et vice-versa, dans la partie ombrée, les lumières sont presque insensibles.
Par cette représentation et augmentation de clairs et d'obscurs,
le visage acquiert une grande beauté. »*

Traité de la peinture – Léonard de Vinci

Cette allégorie n'illustre-t-elle pas avec éclat toute la complexité de la tâche à laquelle se livrent les dirigeants d'entreprises afin d'interpréter les fragments d'information en provenance de leur environnement marketing ? Cette subtile quête de sens est effectuée dans le but de retirer un quelconque avantage des données recueillies afin que ceux-ci puissent se démarquer de leurs concurrents et obtenir de meilleurs résultats. Les facteurs fondamentaux à l'origine d'une tendance émergente ne se dévoilent pas aisément, mais, une fois que l'observateur perspicace aura pris conscience du clair-obscur s'étalant sur sa palette, ces facteurs seront susceptibles de dévoiler alors « leur grande beauté » ou dits d'une manière plus pragmatique, leur pertinence managériale.

Notre intérêt de recherche s'est orienté vers la veille marketing appliquée au secteur de l'hôtellerie. Durant nos travaux, nous avons étudié les pratiques actuelles de veille au sein d'une PME hôtelière québécoise, et avons ensuite procédé à l'élaboration et à l'exploitation, pendant près d'une année, d'un dispositif de veille marketing en conformité avec les besoins d'information préalablement déterminés par les représentants de l'entreprise d'accueil.

Cette étude s'articule autour du contexte théorique lié à la recherche en stratégie marketing et au cadre de référence proposé par (Varadarajan et Jayachandran, 1999a). Issue d'une préoccupation s'intéressant aux problèmes organisationnels influençant la stratégie marketing et la gestion de manière importante, l'orientation vers le marché d'une firme reflète jusqu'à quel point ses

actions sont cohérentes avec le concept de marketing (Kholi et Jaworski, 1990). Ce dernier concept, qui sous-tend la pensée moderne en marketing, suggère que pour avoir du succès, les firmes devraient déterminer les besoins et les attentes des clients et les satisfaire de manière plus efficace que leurs concurrents peuvent le faire (Kotler, 1997). À ce jour, les chercheurs ont conceptualisé l'orientation vers le marché selon diverses perspectives : pour les uns, il s'agit d'une vision tridimensionnelle où les clients, les concurrents et la coordination interfonctionnelle au sein de l'organisation jouent un rôle primordial (Narver et Slater, 1990), tandis que, pour les autres, elle réfère à une perspective comportementale d'intelligence de marché de l'organisation, par rapport aux besoins actuels et futurs des clients, de la diffusion de cette intelligence entre les diverses fonctions de l'entreprise et finalement, de la sensibilité générale de l'entreprise à ces informations (Kholi et Jaworski, 1990).

La dépendance de l'organisation par rapport à son environnement marketing a nécessité la mise en place du système d'information marketing (SIM) afin de permettre aux dirigeants de s'acquitter de leurs responsabilités en matière de marketing stratégique (Kotler, Filiatrault et Turner, 2000). Toutefois, la surveillance de l'environnement marketing est devenue trop importante et trop complexe pour être laissée au hasard, ce qui nécessite une approche mieux organisée du traitement de l'information par rapport à l'approche classique. L'information constitue un élément clé du processus de réflexion stratégique (Aaker, 2001; Lewis et Chambers, 2000).

C'est ce double constat d'insuffisance associée à l'une des composantes traditionnelles du SIM et à la perspective d'un raffermissement de la concurrence dans le secteur de l'hôtellerie, au cours de la prochaine décennie, qui nous a amené à considérer la veille marketing comme une alternative valable pour résoudre cette problématique managériale. En connaissant mieux les pratiques actuelles de veille d'une PME hôtelière, nous croyons être en mesure de décliner des moyens d'aider les dirigeants hôteliers à améliorer la capacité de leur entreprise à surveiller plus

efficacement leur environnement marketing et, le cas échéant, obtenir de meilleurs résultats dans leur entreprise.

Notre recherche est unique en son genre puisque, à notre connaissance, aucune autre étude approfondie relativement à l'application de la veille marketing dans une PME hôtelière n'a été réalisée au Québec jusqu'à ce jour. Nous avons répertorié plus d'une trentaine d'études traitant de la veille dans le secteur de l'hôtellerie depuis les années 80, mais aucune d'entre elles n'a fait l'objet d'une thèse de doctorat (Okumus, 2004). D'autre part, sur plus de 205 thèses répertoriées sur le sujet de la veille depuis 1989, aucune d'entre elles ne s'est intéressée spécifiquement à la pratique de la veille dans le secteur hôtelier (ÉPICES, 2005). Quant à notre stratégie de recherche, une autre étude effectuée à partir de plus de 223 recherches en marketing, réalisées en 2002 et 2003 dans le secteur de l'hôtellerie ou du tourisme, a fait ressortir que seulement 7 recherches ont adopté une stratégie d'étude de cas (Oh, Kim et Shin, 2004). Nous estimons d'ailleurs être les premiers à avoir réalisé une incursion aussi poussée au coeur même du processus d'implantation d'une cellule de veille marketing au sein d'une entreprise hôtelière au Québec.

Notre thèse se divise en six chapitres. Le premier chapitre traite de la problématique managériale qui est à l'origine de nos travaux de recherche. En l'occurrence, nous avons élaboré un prototype de veille marketing au sein d'une PME hôtelière québécoise dans le but de faire progresser la conceptualisation relative à la veille et de décliner une démarche générale d'implantation susceptible d'être transférable à d'autres entreprises du secteur hôtelier. Le deuxième chapitre fait référence au contexte théorique à la base de notre réflexion sur le concept de la veille et à son ancrage avec la stratégie marketing et le secteur de l'hôtellerie.

Le troisième chapitre traite du cadre opératoire de notre recherche dans lequel nous décrivons notre position relative par rapport aux paradigmes de recherche scientifique que nous avons adoptés. Nous justifions, par ailleurs, notre approche

méthodologique en ce qui a trait à notre décision de réaliser notre recherche appliquée à partir d'une étude de cas unique, en privilégiant une recherche qualitative et exploratoire du phénomène de la veille. Nous y traitons également de l'instrumentation dont la justification de notre choix du terrain, du concept d'hôtel-boutique, de nos tactiques de collecte et d'analyse de données provenant de sources multiples telles que les entrevues en profondeur, l'analyse documentaire, l'observation directe et participante, l'utilisation d'artefacts et le prototypage. Finalement, nous précisons les critères de scientificité sur lesquels repose notre étude de cas.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons nos résultats de manière détaillée. Ces derniers sont exposés dans trois sections principales. La première section présente les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise d'accueil. Dans la deuxième section, nous rapportons les résultats relatifs aux pratiques actuelles de veille au sein de la PME hôtelière étudiée tandis que la troisième section fait référence aux résultats se rapportant à l'élaboration du prototype de veille marketing que nous avons opérationnalisé dans l'entreprise.

Nous exposons, au cinquième chapitre, notre discussion relative aux retombées de notre étude par rapport au marketing, à la méthodologie de recherche, à la pratique de la veille et à la gestion des PME hôtelières. Nous présentons aussi nos réflexions quant aux limites de notre étude et aux avenues futures de recherche.

En terminant, nous présentons notre conclusion générale, au chapitre six. Nous y discutons de l'atteinte de nos objectifs de départ en mettant en évidence les particularités de notre étude. Les références bibliographiques et les annexes viennent finalement compléter le corps de notre thèse.

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

*« Bien gérer une entreprise, c'est bien gérer son avenir;
et bien gérer l'avenir, c'est gérer l'information. »*

- Marion Harper

Ce chapitre trace un portrait de l'envergure de l'industrie touristique mondiale et, de façon plus spécifique, de l'industrie hôtelière canadienne et québécoise. Notre attention se portera ensuite sur les préoccupations majeures exprimées par les dirigeants hôteliers suite à des enquêtes ou des recherches sur le terrain. Ces études ont été réalisées par des chercheurs, divers intervenants de l'industrie et par l'auteur. Dans le cadre de la présente thèse, et malgré la multiplicité des préoccupations identifiées, l'emphase sera principalement accordée aux défis touchant la fonction marketing de l'organisation. Finalement, dans le but de mieux appréhender la problématique managériale, nous élaborerons notre synthèse des principaux défis susceptibles d'alimenter l'action des dirigeants hôteliers durant les années à venir et qui serviront de fondement à l'élaboration de notre thèse.

1. PORTRAIT DE L'INDUSTRIE TOURISTIQUE MONDIALE

Bien peu de nos contemporains parviennent à imaginer l'envergure de l'industrie touristique à l'échelle mondiale. Dans les prochains paragraphes, nous nous efforcerons de présenter quelques statistiques saisissantes démontrant l'ampleur et l'impact économique du phénomène touristique à l'échelle globale.

Selon les données de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le nombre des arrivées touristiques s'élevait à 565 millions en 1995 tandis qu'à l'échelle de la planète, ce nombre devrait atteindre 1,6 milliard en 2020. C'est plus de 2,7 fois

le volume enregistré vingt-cinq ans plus tôt. D'autre part, on estime que le nombre de voyageurs connaîtra encore une forte croissance durant le 21^e siècle. Une progression constante et étonnamment soutenue caractérise l'expansion rapide du tourisme au cours des cinquante dernières années. Dans le futur, le rythme de croissance devrait se situer à environ 4 % par année.

Sur un autre plan, l'OMT prévoit que les recettes du tourisme international, en ne tenant pas compte de la composante transport, devraient s'élever à 2 billions¹ de dollars américains en 2020. Selon cette estimation, on peut déduire qu'il se dépensera dans le tourisme, à l'étranger uniquement, et tout en excluant les frais de transports internationaux, plus de 5 milliards de dollars américains par jour jusqu'en l'an 2020. Toujours d'après la même étude, on rapporte également que selon les prévisions économiques à long terme d'organismes tels que la Banque mondiale, le taux de croissance annuel des pays en développement et des pays industrialisés devrait respectivement croître d'environ 4 % et 2,5 %. Cette croissance se reflétera dans le produit intérieur brut (PIB) mondial qui doublera presque entre 2000 et 2020. Cette croissance se traduira par une augmentation des revenus dont profiteront davantage les individus des diverses régions du monde. Il est à prévoir qu'une part de plus en plus grande de ces revenus sera dépensée lors de voyages à l'étranger.

Nonobstant l'importance de la croissance annoncée, il convient de constater que le tourisme international n'en est qu'à ses débuts. En effet, en révisant les données sur les arrivées de touristes internationaux et en tenant compte des personnes qui visitent plusieurs pays par voyage, de même que celles qui effectuent plusieurs voyages par année ou qui sont en mesure de voyager à l'étranger, il ressort que le taux de pénétration des vrais touristes internationaux potentiels peut être estimé à environ 7 % en 2020 (OMT, 2002a). Le tableau 1 présente une estimation du pourcentage de participation des touristes internationaux dans la population voyageuse potentielle mondiale en 2020.

Tableau 1
Pourcentage de participation des touristes internationaux
dans la population voyageuse potentielle en 2020

Population	% de participation
Europe	14 %
Asie de l'Est et le Pacifique	10 %
Amériques	8 %
Moyen-Orient	6 %
Asie du Sud	5 %
Afrique	1 %
Monde	7 %

Source : OMT (2002a)

En terminant sur les résultats de cette étude sur le tourisme, les auteurs précisent que leurs recherches ont porté exclusivement sur le tourisme international et que le tourisme interne demeure beaucoup plus important tant par le volume que par les enjeux financiers dont il est la source. Les auteurs ajoutent que d'ici l'an 2020, le tourisme interne aura atteint son degré de saturation dans la majorité des pays industrialisés. Par contre, les pays en développement de l'Asie, de l'Amérique latine, du Moyen-Orient et de l'Afrique connaîtront, quant à eux, une augmentation importante de la proportion d'individus participant activement au tourisme interne.

Les publications de statistiques touristiques sont relativement nombreuses, la prochaine mérite d'être citée dans le contexte de notre étude. Ainsi, les données suivantes sont tirées d'une étude publiée en 2004 par World Travel & Tourism Council (WTTC, 2004) à partir des modèles économétriques développés par Oxford Economic Forecasting. Ces modèles respectent les normes internationales de comptabilisation des comptes touristiques établies à Vancouver en 2001². Ces statistiques sont issues de plus de 174 pays à travers le monde. Par ailleurs, dans le sens qu'on lui prête ici, l'industrie touristique englobe les secteurs du transport, de

¹ Un billion correspond à $1 \cdot 10^{12}$ ou à un million de millions.

² The Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework (TSA:RMF), conférence tenue à Vancouver en 2001. Ces comptes ont été développés par l'Organisation mondiale du tourisme, l'OCDE, Eurostat et approuvés par la Commission statistique des Nations unies en 2000.

l'hébergement, de la restauration, du divertissement et des services offerts aux visiteurs.

Selon le rapport 2004 de WTTC, l'ensemble du secteur touristique mondial génère des activités économiques évaluées à plus de 5,490 billions de dollars américains en 2004. On prévoit également un taux de croissance annuel de 4,5 % au cours des dix prochaines années ce qui portera la demande totale à 9,557 billions de dollars américains en 2014. Sur le plan de l'emploi, on estime qu'en 2004, un emploi sur 12,3 ou 8,1 % du total de la main-d'œuvre mondiale était attribuable au tourisme pour un total de 214 697 000 emplois directs et indirects. Avec la croissance prévue, ce nombre devrait atteindre 259 930 000 d'emplois en 2014 ce qui représenterait alors 8,6 % du total des emplois soit, un emploi sur 11,6 occupé par un travailleur relié au secteur touristique. Quant à eux, les emplois directement attribuables à l'industrie touristique s'élevaient à plus de 73 millions en 2004 soit 2,8 % du total des emplois, comparativement à 87,4 millions ou 2,9 % de la main-d'œuvre totale estimée en 2014.

Les activités directes de l'industrie touristique représentaient plus de 3,8 % du produit domestique brut mondial, soit 1,542 billion de dollars américains en 2004 et devraient s'accroître de 3,8 % par année pour atteindre 2,425 billions de dollars américains en 2014. Par ailleurs, si on considère l'impact économique des activités directes et indirectes, elles représentent alors 10,4 % ou 4,217 billions de dollars américains en 2004 et devraient atteindre 10,9 % ou 6,927 billions de dollars américains en 2014. Sur le plan de l'investissement en capital, le secteur touristique joue également un rôle prépondérant à l'échelle mondiale. Les investissements sont estimés à 0,802 billion de dollars américains en 2004 soit 9,4 % du total des investissements et ils devraient s'élever à 1,401 billion de dollars américains ou 9,9 %, en 2014.

Le total des dépenses touristiques effectuées par les individus, que ce soit par agrément ou par affaires, s'élève à plus de 2,537 billions de dollars américains en 2004 soit 10,2 % du total des dépenses de consommation. Ces dépenses des voyageurs devraient atteindre 10,9 % du total des dépenses de consommation en 2014 pour totaliser 4,206 billions de dollars américains. De ces dépenses, les voyages d'affaires représentaient à eux seuls 0,595 billion en 2004 et devraient atteindre 0,895 billion de dollars américains en 2014.

Nous concluons cette section en présentant un aperçu d'un rapport de la Commission canadienne du tourisme (CCT, 2004) présentant les facteurs figurant parmi les raisons principales supportant la croissance globale du tourisme à l'échelle internationale :

1. Une infrastructure mondiale efficace pour les voyages ;
2. Des tendances économiques positives ;
3. Un contexte politique pacifique ;
4. La mise en valeur et la promotion de nouvelles destinations ;
5. Le renforcement de la classe moyenne dans les pays en voie de développement ;
6. La population vieillissante qui dispose du temps et de l'argent pour voyager ;
7. Un intérêt accru envers les autres pays, par suite à la fois d'une économie mondialisée et de la diffusion de la technologie.

Par ailleurs, le tourisme contribue à la vigueur économique des nations, il stimule le développement et crée des emplois et des perspectives de carrière WTTC (2004). Considérant une croissance prévue de l'industrie touristique de 4,5 % par année en terme réel, entre 2004 et 2014, on peut conclure, selon les données étudiées, que la conjoncture économique à long terme favorise le développement et la croissance de ce secteur d'activités à l'échelle mondiale.

Après ce bref survol du secteur touristique, nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement à l'industrie canadienne, dans la prochaine section.

1.1 Faits saillants de l'industrie touristique canadienne

Dans un récent bulletin de recherche sur le sujet, la CCT (2004b) déclare que les dépenses touristiques au Canada se sont chiffrées à 52,1 milliards³ de dollars canadiens en 2003, une diminution de 2,0 % par rapport à 2002. De ce montant, les touristes internationaux ont dépensé 15,9 milliards de dollars soit 30,5 % du total tandis que les dépenses faites par les Canadiens se sont élevées à 36,2 milliards de dollars, représentant 69,5 % des recettes touristiques totales. Selon la même source, en 2003 les Américains ont effectué 14,2 millions de voyages, soit 12 % de moins que l'année précédente tandis que le nombre de voyages entrepris par les résidents d'outre-mer a baissé de 16 % par rapport à 2002. Le produit intérieur brut (PIB), au titre du tourisme, s'élève à 22,5 milliards de dollars en 2003, soit 1,9 % du PIB total du Canada. D'autre part, tel qu'en fait foi le tableau 2, en termes de dépenses, le Royaume-Uni, la France et le Japon figurent en tête de liste des dix principaux pays d'origine des touristes au Canada en provenance d'outre-mer en 2003, tandis que les états de New York, de la Californie et du Michigan trônent au sommet de la liste des états américains.

Tableau 2
Principaux pays et/ou états d'origine des touristes étrangers au Canada, 2003

Principaux pays d'origine	Dépenses en millions de dollars
Royaume-Uni	945
France	365
Japon	348
Allemagne	345
Principaux états d'origine	
New York	676
Californie	609
Michigan	557
Washington	522

Source : CCT (2004b)

³ Un milliard correspond à 1×10^9 ou à mille millions.

Les deuxième et troisième trimestres sont privilégiés par les touristes internationaux pour la visite du Canada. Le magasinage, les visites touristiques, la participation à des sports ou à des activités de plein air, les visites de sites historiques ou de parcs naturels, sans oublier la visite de parents ou d'amis, sont les principaux motifs évoqués par les touristes internationaux pour justifier leurs visites au Canada. Près de 14,3 % des américains visitent le Québec alors que cette proportion passe à 18,5 % dans le cas des résidents des pays d'outre-mer. Finalement, les villes de Montréal et de Québec figurent respectivement au troisième et au cinquième rang des dix principales régions urbaines canadiennes visitées par les touristes internationaux ; elles ont reçu respectivement 1,9 million et 890 000 visiteurs étrangers en 2003 CCT (2004b). Après ce bref tour d'horizon de l'envergure de l'industrie touristique, nous allons maintenant nous intéresser à l'un de ses segments importants, le secteur de l'hébergement.

2. INDUSTRIE HÔTELIÈRE MONDIALE

La mondialisation des marchés a entraîné une importante croissance du secteur de l'hôtellerie au cours des dernières décennies. Nous nous référons aux données de la dernière enquête quinquennale réalisée par l'Association Internationale de l'Hôtellerie et de la Restauration (IH&RA, 2000) pour apprécier l'industrie hôtelière mondiale dont le chiffre d'affaires s'élevait à 202 milliards de dollars américains en 1999. À elles seules, les régions de l'Amérique du Nord (trois pays) et de l'union européenne (dix-huit pays) génèrent respectivement 91 et 81 milliards de dollars américains soit 45,5 % et 40,4 % pour un total de 85,9 % du chiffre d'affaires de l'industrie. Loin derrière, on retrouve au troisième rang les pays de l'Asie du Nord-Est (sept pays) avec 9,9 milliards de dollars américains soit 4,9 % des recettes totales du secteur hôtelier. D'autre part, une autre étude de (IH&RA, 1994) fait état du recensement de 301 423 hôtels procurant du travail à plus de onze millions de personnes. Ces hôtels comptent pour treize millions de chambres et plus de vingt-six millions de lits. À l'échelle mondiale, le taux d'occupation annuel des chambres de

ces établissements s'élève à 55,6 %. Pour ce qui est du nombre d'hôtels, la plus forte concentration se retrouve cette fois en Europe avec 159 226 hôtels tandis que l'Amérique du Nord en compte 65 684, ce qui représente respectivement 52,8 % et 21,8 % du parc hôtelier mondial. La plus forte concentration se trouve actuellement dans les pays dits industrialisés et elle est annonciatrice de l'atteinte d'un certain niveau de saturation, à tout le moins, en ce qui a trait à la clientèle touristique et d'affaires interne.

L'attrait de l'industrie hôtelière, pour l'ensemble des pays, réside dans le fait qu'elle s'intègre bien au sein des communautés locales et manifeste plus significativement sa présence sur le plan économique grâce à la création d'emplois et à l'effet multiplicateur des dollars touristiques dépensés. Par exemple, selon l'étude de IH&RA (1994), on estime qu'aux États-Unis, chacun des dollars touristiques dépensés contribue à créer l'équivalent de deux dollars de dépenses dans l'économie locale. Les gouvernements, quant à eux, tirent une part importante de leurs revenus via les profits d'exploitation générés, la perception de droits ou de taxes dont notamment la taxe de vente et les revenus d'emploi des individus oeuvrant dans cette industrie. Par exemple, la Commission canadienne du tourisme estime que pour chaque dollar dépensé par un touriste, il revient environ 30 cents à l'ensemble des ordres de gouvernement CCT (2004). Rappelons, à titre de renseignement, que les recettes touristiques canadiennes s'élevaient à 51,8 milliards de dollars en 2002 ; cela représente des recettes fiscales additionnelles de 15,6 milliards de dollars pour tous les paliers gouvernementaux du Canada (*Ibid.*).

Par ailleurs, la revue *Hotels* publie annuellement un rapport spécial présentant les trois cents plus importantes organisations hôtelières à l'échelle mondiale. Le tableau 3 présenté à la page suivante propose le classement des dix plus importantes sociétés hôtelières. Ces dix grands groupes hôteliers comptaient 29 023 hôtels sur un total de 46 511 pour l'ensemble des 300 sociétés figurant au palmarès.

À elles seules, ces dix sociétés regroupent 3 440 228 chambres ou près du quart du parc hôtelier mondial.

Les observateurs de l'industrie s'entendent sur le fait que les grands groupes hôteliers prennent sans cesse de l'expansion et que le secteur de l'hébergement est inévitablement entraîné par un puissant courant de concentration OMT (2002). Néanmoins, même si la présence des grands groupes est de plus en plus apparente, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une industrie fragmentée et encore constituée en majorité par des hôteliers indépendants.

Tableau 3
Les dix plus importantes sociétés hôtelières dans le monde, 2002

Nom	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres
Cedant Corporation	6 513	536 097
Intercontinental Hotels Group	3 333	514 873
Marriott International	2 557	463 429
Accor	3 829	440 807
Choice Hotels International	4 664	373 722
Hilton Hotels Corporation	2 084	337 116
Best Western International	4 064	308 911
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	748	226 970
Carlson Hospitality Worldwide	847	141 923
Hilton Group plc	384	96 380
Total	29 023	3 440 228

Source : *Hotels* (2003)

Suite à ce survol de l'industrie hôtelière à l'échelle mondiale, nous nous pencherons maintenant sur l'industrie hôtelière canadienne.

2.1 Aperçu de l'industrie hôtelière canadienne

Les bases de données servant à l'établissement des statistiques sur l'industrie ne sont pas homogènes. Comme on pourra le constater, cela se reflète dans

les estimations qui sont produites par les différentes organisations intéressées à ce secteur d'activités. Ainsi les données de Statistique Canada (2000) indiquent un total d'environ 15 800 établissements hôteliers générant des revenus de l'ordre de 10 milliards de dollars canadiens. Pour sa part, l'Association des hôtels du Canada (HAC, 2004), organisme officiel représentant les acteurs majeurs de l'industrie hôtelière au Canada, établit le nombre d'hôtels à plus de 6 434 en 2003 et un total de 363 628 chambres. Selon HAC, l'industrie hôtelière emploie environ 241 000 personnes et a généré des revenus de l'ordre de 11,2 milliards de dollars canadiens en 2002, une augmentation de 2,8 % par rapport à l'an 2001. Sur une base nationale, le taux d'occupation annuel des établissements hôteliers s'est établi à 59 % en 2003, avec un tarif journalier moyen de 112,00 \$ par chambre. Le revenu par chambre disponible (RevPAR⁴) s'élève donc à 66,00 \$.

Le profil des établissements indique que 39,9 % des établissements hôteliers canadiens ont plus de 30 chambres alors que 48,1 % des chambres sont franchisés ou associés à une bannière. Four Seasons Hotels and Resorts et Fairmont Hotels & Resorts sont les deux plus importants groupes hôteliers canadiens avec un chiffre d'affaires s'élevant à 4 767,2 millions de dollars en 2002. Les dix principaux groupes hôteliers canadiens généraient un volume d'affaires d'environ 8 687,3 millions de dollars ou environ 77,5 % des recettes de l'industrie en 2002. D'autre part, les cinq principaux groupes, pour ce qui est du nombre de propriétés, gèrent 819 établissements pour une part de 12,7 % du parc hôtelier alors que sur le plan du nombre de chambres, les cinq plus importants groupes totalisent 82 016 chambres, ce qui représente 22,6 % de l'inventaire canadien des chambres d'hôtels. Dans une section précédente, nous avons parlé de la forte concentration de l'industrie ainsi, les données que nous venons de présenter illustrent parfaitement ce phénomène. Après ce rapide aperçu de l'industrie hôtelière canadienne, nous traiterons du secteur hôtelier au Québec dans la prochaine partie.

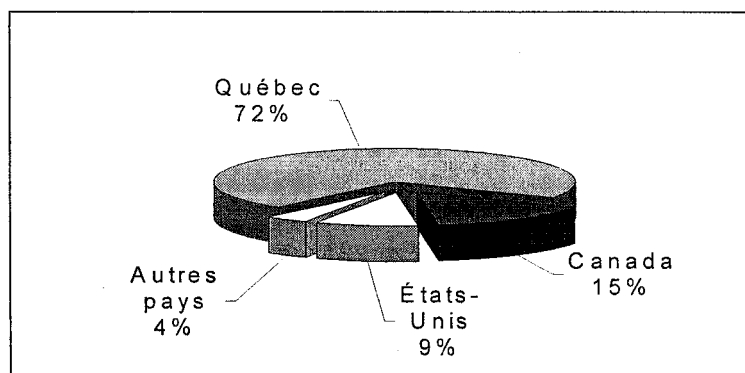
⁴ RevPAR : Ce ratio s'obtient en multipliant le taux d'occupation par le tarif moyen.

2.2 Portrait synoptique du tourisme et de l'industrie hôtelière québécoise

Les récentes statistiques publiées officiellement par Tourisme Québec (TQ) font état de résultats positifs et confirment que la croissance du tourisme au Québec s'est poursuivie entre 1998 et 2002 malgré les tragiques événements du 11 septembre 2001 TQ (2003a). En attribuant un indice de 100 à l'année 1998, le volume de touristes atteint un indice de 117,4 en 2002 tandis que les recettes atteignent un indice de 137,6. Au total, on évalue que les touristes ont effectué plus de 27,5 millions de voyages au Québec en 2002 et que leurs dépenses se sont chiffrées à 7,3 milliards de dollars. À cela, si on ajoute les dépenses des Québécois réalisées pour des voyages à l'extérieur de la province, de même que celles des excursionnistes, on estime que les recettes touristiques ont atteint plus de 9,6 milliards de dollars au Québec en 2002.

La provenance des touristes ayant effectué plus de 27,5 millions de voyages au Québec en 2002 est très concentrée telles qu'en témoignent les données présentées à la figure 1 :

Figure 1
Provenance des touristes ayant effectué un voyage au Québec en 2002

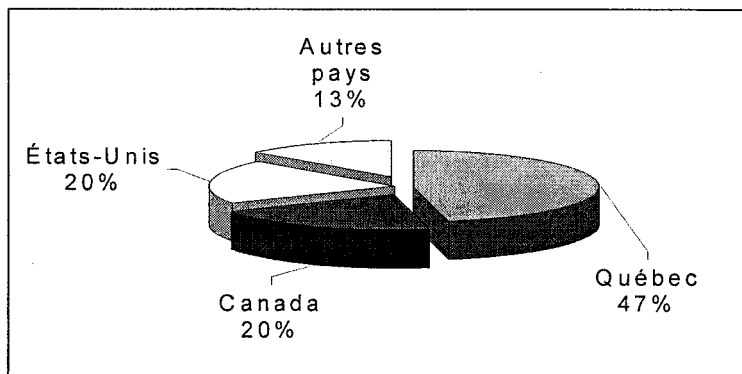


Source : Tourisme Québec (2003b)

Par ailleurs, les touristes ont dépensé plus de 7,3 milliards de dollars canadiens au Québec en 2002. Toute proportion gardée, les touristes étrangers dépensent relativement plus lors de leurs voyages au Québec que les touristes

québécois. La figure 2 présente la répartition des dépenses touristiques effectuées au Québec selon la provenance des touristes.

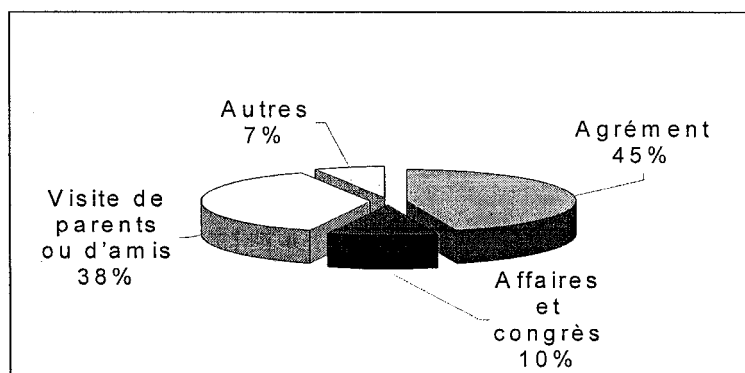
Figure 2
Répartition des dépenses touristiques effectuées au Québec en 2002
selon la provenance des touristes



Source : Tourisme Québec (2003b)

Afin de compléter le profil de la clientèle touristique du Québec en 2002, Tourisme Québec a également publié la répartition du volume des voyages des touristes selon le but du voyage. Nous présentons ces données à la figure 3.

Figure 3
Répartition du volume des voyages effectués par les touristes
selon le but du voyage



Source : Tourisme Québec (2003b)

Notons que le segment affaires et congrès est très rémunérateur puisque, bien qu'il ne représente que 10,4 % du volume des visites, il génère 23,1 % des dépenses. Les dépenses moyennes d'un séjour pour affaires et congrès est de 588 \$ et de 196 \$ par nuitée, tandis que pour l'ensemble des segments, les dépenses moyennes par nuitées s'élèvent à 84 \$.

Le secteur de l'hébergement évolue parallèlement à l'industrie touristique. Selon les statistiques publiées par Tourisme Québec, le nombre d'établissements hôteliers oscille entre 1 932 et 2 327 selon les périodes de l'année TQ (2003a). Rappelons qu'il existe un certain nombre d'hôtels saisonniers. Il convient de souligner qu'en saison estivale, le parc hôtelier québécois se compose alors d'établissements de moins de 40 chambres dans une proportion de 79,1 %, tandis que les hôtels de 40 à 199 chambres représentent seulement 18,4 % de l'ensemble du nombre de chambres disponibles. À la fin de l'année 2003, on dénombrait plus de 73 199 chambres au Québec, une augmentation d'environ 6,3 % par rapport à l'inventaire hôtelier de 1999 (TQ, 2004). À elles seules, les régions métropolitaines de Québec et de Montréal regroupent environ 48,7 % du nombre total des chambres disponibles au Québec.

Le taux d'occupation quotidien moyen s'est élevé à 50,4 % pour l'année 2003 au Québec, tandis que le prix quotidien moyen par chambre a atteint 103,10 \$ pour un RevPAR de 51,96 \$ à l'échelle de la province. Soulignons une diminution du RevPAR de 2,3 % en 2003 par rapport à 2002. Toutefois, entre 2003 et 1999, le revenu par chambre disponible à l'échelle de la province a connu une augmentation de 13,7 %. Dans le cas qui nous intéresse, l'augmentation est attribuable à une majoration générale des tarifs des chambres.

D'autre part, bien que l'écart se soit rétréci en 2003, le tableau 4 reflète le fait que les régions de Québec et de Montréal se distinguent de l'ensemble des

établissements hôteliers tant par leurs taux d'occupation que par leurs tarifs quotidiens moyens plus élevés que la moyenne provinciale.

Tableau 4
Taux d'occupation et tarif moyen
des régions métropolitaines de Québec et de Montréal en 2003

	Villes	Taux d'occupation annuel	Tarif moyen
Année 2003	Québec	54,3 %	105,30 \$
	Montréal	60,8 %	114,60 \$
	Ensemble du Québec	50,4 %	103,10 \$

Source : Tourisme Québec (2004)

Avant de conclure cette section, ajoutons un extrait du portrait de l'économie québécoise tel qu'il apparaît dans le portail du gouvernement du Québec (2005) :

« L'industrie touristique est l'un des piliers économiques majeurs au Québec. Près de 330 000 travailleurs de cette industrie s'efforcent de rendre le séjour des visiteurs plus agréable. Ces employés oeuvrent dans plus de 34 000 entreprises touristiques québécoises. On estime en moyenne à 27,5 millions le nombre de touristes qui visitent la province. »

En terminant, ajoutons que notre intérêt pour le secteur de l'hôtellerie, conjugué à son envergure et à sa croissance prévisible à l'échelle mondiale, nous a incités à privilégier ce secteur d'activités comme objet principal de notre recherche. Dans la prochaine section, nous aborderons les principaux défis auxquels les hôteliers sont confrontés dans le but de mieux cerner la problématique à l'étude.

3. PRÉOCCUPATIONS MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES DES HÔTELIERS

Dans cette section, nous ferons le recensement de l'ensemble des démarches effectuées dans le but de déterminer une problématique managériale appliquée au secteur de l'hôtellerie et qui soit à la fois pertinente, autant pour le milieu des affaires que pour le monde académique. Dans notre cas, l'identification et la description de cette problématique résultent d'un long processus. Elle est le fruit d'une démarche de type inductive caractérisée par un va-et-vient continu entre les expériences et les connaissances personnelles, les écrits scientifiques, les données empiriques ou les faits observés directement sur le terrain. Ce processus itératif de questionnement continu, initialement orienté vers notre domaine d'intérêt, à savoir le marketing en milieu hôtelier, a permis en premier lieu d'identifier une situation managériale problématique et en second lieu d'en circonscrire les contours de manière à pouvoir formuler une question de recherche pertinente.

3.1 Défis de l'industrie hôtelière : le point de vue professionnel

La phase de définition de la problématique s'est étendue sur une période de travail d'environ dix-huit à vingt-quatre mois à compter de septembre 1999. Durant cette étape, nous avons réalisé quatre séminaires de recherche, une révision approfondie de la documentation professionnelle, une résidence en entreprise et un examen synthèse des principaux éléments de la recherche. Concomitamment à une revue de la littérature scientifique, nous avons eu l'occasion de participer à sept congrès ou colloques internationaux en relation avec l'objet de la recherche. Comme on peut le constater, la description de la problématique s'est progressivement construite à partir de deux processus conduits simultanément, à savoir, une revue de la littérature professionnelle et des recherches sur le terrain menées par l'auteur.

Tel qu'exprimé précédemment, l'industrie touristique, dont l'hôtellerie fait partie, joue un rôle important à l'échelle internationale et dans les économies locales

des pays récepteurs. Afin de cerner la problématique managériale qui nous intéresse, nous avons d'abord examiné les résultats de recherches professionnelles concernant l'industrie hôtelière. En particulier, notre attention s'est portée sur deux recherches effectuées par IH&RA (1994, 2000), s'échelonnant sur une période de quinze années comprises entre 1985 et 2000. Suite à cette dernière enquête réalisée auprès de plus de sept milles dirigeants hôteliers dans le monde, nous présentons au tableau 5 les sept facteurs clés susceptibles d'influencer le développement futur de l'industrie hôtelière.

Tableau 5
Facteurs clés susceptibles d'influencer l'avenir de l'industrie hôtelière

	Facteurs clés
1	Disponibilité des capitaux à l'échelle mondiale
2	Santé et sécurité
3	Implantation de nouvelles approches et méthodes de gestion
4	Marketing, gestion des réseaux de distribution et des inventaires de chambres
5	Gestion de la technologie
6	Développement durable
7	Enjeux sociaux

Source : IH&RA (2000)

La disponibilité des capitaux figure au premier rang des forces majeures susceptibles d'influencer le développement de l'industrie. Il ressort que la libre circulation des capitaux à travers le monde continuera d'exercer une très forte pression sur les dirigeants hôteliers afin qu'ils créent de la valeur. Seules les entreprises qui seront en mesure de démontrer leur capacité à produire des flux de trésorerie rémunérant suffisamment le capital investi parviendront à intéresser les investisseurs. D'autres part, les hôteliers ont reconnu que les services traditionnellement offerts dans leur industrie s'apparentent de plus en plus à des biens dits de commodité. Cette perception les oblige à se tourner davantage vers la dimension intangible du service à la clientèle, telle que la convivialité de l'accueil ou le souci à devancer les attentes du client, dans le but de maintenir et de créer de la valeur. Toutefois, cette volonté de mieux répondre aux attentes de leurs clients en

quête d'expériences uniques et personnalisées nécessitera l'embauche de personnel mieux formé ce qui, en contrepartie, occasionnera une hausse des coûts de main-d'œuvre dans les entreprises qui auront privilégié cette stratégie. Dans un contexte d'augmentation des frais d'exploitation, les dirigeants devront inéluctablement s'efforcer de mieux contrôler la fonction marketing au sein de leur organisation s'ils veulent maintenir la rentabilité de leur entreprise.

Le marketing est une des autres préoccupations importantes exprimées par les dirigeants, en ce sens que des changements importants surviennent actuellement à propos de la façon dont les produits et services seront désormais offerts ou vendus à leurs clientèles. La technologie entraîne des modifications fondamentales dans la manière dont les clients s'informent, évaluent et comparent la qualité des services hôteliers qu'ils ont reçus. À l'heure de la transparence, les clients peuvent non seulement comparer les offres respectives des hôteliers, mais ils peuvent également exprimer leurs avis dans les forums de discussion sans la moindre contrainte ou sans que l'hôtelier ne puisse intervenir. Grâce à la technologie, les systèmes de réservations dits, de destination, peuvent actuellement offrir une gamme complète d'activités touristiques susceptibles d'intéresser le voyageur qu'il s'agisse, de trouver un hôtel, un restaurant, de réserver des billets pour un spectacle ou une attraction. Dans le passé, les centrales de réservations de chaînes hôtelières, les agences de voyages et les systèmes de distribution globale (GDS⁵), souvent affiliés aux systèmes de réservations des grands transporteurs aériens, ont canalisé une part importante des réservations de chambres à l'échelle internationale. Selon le rapport annuel de (HEDNA⁶, 2003), on estime qu'il y a eu plus de 100 millions de nuitées réservées via les GDS dans le monde en 2001. Cela représente un chiffre d'affaires de près de 13 milliards de dollars américains. Aujourd'hui, avec l'avènement de l'Internet, les clients potentiels peuvent non seulement réserver des chambres à rabais via des intermédiaires tels que Expedia.com, Travelocity.com ou Orbitz.com, mais encore

⁵ Global Distribution Systems tels que Amadeus, Galileo, Sabre ou Worldspan.

⁶ Hotel Electronic Distribution Network Association

peuvent-ils magasiner et faire leurs réservations directement par Internet sur les sites hôteliers. Le tableau 6 illustre la diversité des moyens dont disposent désormais les consommateurs pour réserver une chambre d'hôtel.

Tableau 6
Canaux de distribution des produits/services hôteliers

Moyens utilisés pour réserver une chambre d'hôtel	
1.	Appel téléphonique sans frais 1 800
2.	Appel téléphonique directement à l'hôtel
3.	Agence de voyages en contact avec l'hôtel ou un GDS tel que Sabre, Amadeus, Galileo ou Worldspan
4.	Intermédiaire consolidateur ou représentant commercial
5.	Service de gestion des voyages des entités corporatives ayant un tarif négocié
6.	Site Web de la chaîne hôtelière
7.	Site Web de l'hôtel
8.	Site Web intégré spécialisé en hôtellerie
9.	Site Web spécialisé dans les encans sur le Web
10.	En personne au moment de l'arrivée
11.	Par courriel, par télécopieur ou, plus rarement, par la poste

Source : Dumas (2003)

En plus des nombreux canaux de distribution, le *permission marketing* ou les nouvelles approches de marketing relationnel trouvent un champ d'application fécond en hôtellerie. La rivalité concurrentielle du marché exige que l'essentiel des connaissances en marketing hôtelier, et notamment en ce qui a trait à l'identification des clients cibles et à l'analyse de leurs besoins, soit mis à jour régulièrement et partagé au sein de l'organisation.

Dans le cadre du présent document, nous n'avons pas l'intention d'élaborer longuement sur les autres facteurs clés susceptibles d'influencer l'avenir de l'industrie hôtelière énumérés au tableau 5. Il est cependant utile de rappeler que, selon une perspective organisationnelle holistique, la fonction marketing se doit

inévitablement de prendre en compte des facteurs aussi importants que la technologie, les enjeux sociaux ou encore la santé et sécurité des clients et des employés. Ces préoccupations doivent en quelque sorte être imbriquées implicitement dans la formulation des stratégies marketing de l'organisation.

Par ailleurs, une autre enquête réalisée auprès de vingt-et-un hauts dirigeants de chaînes hôtelières à travers le monde par (Weinstein, 2000) pour le compte de la revue *Hotels*, a permis de cerner encore plus précisément les préoccupations principales des hôteliers en ce début du 21^e siècle. Les répondants de cette étude ont exprimé leurs appréhensions quant au développement futur de l'industrie dicté par les besoins et les attentes des clients en constante évolution. Ils ont souligné l'importance grandissante de la dimension intangible et de la personnalisation du service. Selon eux, le développement de l'offre future doit être fondé sur la qualité et la personnalisation et nécessitera une communication marketing plus efficace. En filigrane, ils se sont dits préoccupés par la vitesse de diffusion de la technologie et par la difficulté à en apprécier les impacts tant sur les clients que sur la planification de leurs infrastructures de service. Finalement, plusieurs ont manifesté une préoccupation quant à leur capacité d'exploiter l'information. En effet, ils ont souligné que bien peu d'entreprises sont en mesure de recueillir autant de données pertinentes à propos d'individus possédant un si grand pouvoir d'achat. Dans cette perspective, et compte tenu de leur solide base de clientèle, les sociétés hôtelières pourraient devenir de formidables entreprises de marketing.

De son côté, l'*International Society of Hospitality Consultants* (ISHC, 2003), après consultation auprès de ses membres répartis dans 16 pays, a publié sa liste annuelle des dix plus importants facteurs susceptibles d'influer sur l'industrie hôtelière en 2004. Le tableau 7 expose les facteurs identifiés par près de 170 consultants internationaux et en présente une description sommaire.

Tableau 7
Les dix plus importants facteurs susceptibles d'influer
sur l'industrie hôtelière en 2004

Facteurs susceptibles d'influer sur l'industrie hôtelière en 2004	Description sommaire
Gestion des canaux de distribution	La capacité à formuler une stratégie efficace de gestion des canaux de distribution doit devenir une compétence clé dans l'industrie. Le manque d'intégration de la technologie à l'exploitation rend difficile la gestion des inventaires de chambres en temps réel. À cela s'ajoute une faiblesse généralisée à établir des prévisions fiables. Le résultat est à la fois chaotique et déstabilisant.
Menaces terroristes et sécurité à l'échelle mondiale	La recrudescence des activités terroristes pèse lourdement sur la rentabilité des destinations touchées. Sur les plans éthique et économique, les entreprises doivent veiller à optimiser les mesures de sécurité mises en place pour protéger leurs clients et employés.
Disponibilité des capitaux	L'intensification de la concurrence, les échéanciers prochains de refinancement de la dette de plusieurs propriétés et le vieillissement du parc hôtelier exerceront de fortes pressions sur l'accès aux capitaux pour les promoteurs de projets hôteliers.
Nouvelles réalités du marché	Obligation de s'adapter aux nouvelles conditions du marché façonné par l'incertitude des conditions économiques générales. Ainsi les délais de réservation sont de plus en plus courts, les comportements des consommateurs évoluent rapidement, guidés en ce sens par leurs valeurs et leur intense désir de bénéficier de rabais, la concurrence d'entreprises non traditionnelles devient également plus intense (croisières, temps partagé). On assiste à l'émergence de nouvelles façons de faire des affaires prônant une utilisation restreinte de services hôteliers. Seules les entreprises qui sauront s'ajuster aux impacts éventuels de ces nouvelles contraintes sortiront gagnantes.
Écarts entre la promesse et le service rendu	Au cours des dernières années, la poursuite excessive de la réduction des coûts, reflet d'une vision à court terme, a mené à la détérioration de la qualité du service. Les clients réguliers se sentent souvent négligés. Paradoxalement, les clients sont cyniques : ils recherchent à la fois les extras et les bas prix. La question fondamentale est de savoir qui est réellement le client ? L'actionnaire ou l'invité ?
Instabilité mondiale	Après le 11 septembre 2001, le SRAS, la vache folle, la guerre en Irak ou d'autres incidents politiques, l'industrie hôtelière doit mieux se préparer à vivre avec l'incertitude et être en mesure de mieux protéger ses clients.
Effort continu d'édification d'un achalandage soutenu	Penser que nous sommes au creux d'un cycle économique ou que les changements récents des habitudes de consommation des voyageurs ne sont que passagers témoigne d'un aveuglement certain remettant en cause la

Facteurs susceptibles d'influer sur l'industrie hôtelière en 2004	Description sommaire
	pérennité de l'entreprise. Que faire si la transparence des prix devient la norme ? Que faire si la téléconférence devient la norme ? Que faire si le marché des groupes ne reprend pas ? Il faut désormais innover et réinventer l'industrie.
Turbulence du transport aérien au 21 ^e siècle	Le marasme économique a déjà emporté plusieurs des plus importants transporteurs aériens. Un autre événement tragique aurait-il l'effet d'un cataclysme sur la confiance des consommateurs ? Comment l'industrie hôtelière peut-elle se tirer d'affaire compte tenu des difficultés des transporteurs ?
Jeux de pouvoir entre propriétaires et gestionnaires d'hôtels	Les gestionnaires d'hôtels font de plus en plus de concessions dans leurs ententes avec les propriétaires dans le but de maintenir ou d'accroître leurs parts de marché. Ce faisant, ils cherchent néanmoins à limiter leurs responsabilités face aux poursuites légales que les propriétaires pourraient tenter contre eux.
Viabilité financière	Le parc hôtelier est vieillissant. Plusieurs projets de rénovation n'ont pas vu le jour au moment prévu, faute de fonds. Dans ce contexte, comment assurer la viabilité des hôtels nécessitant des revenus additionnels alors qu'il est pratiquement impossible d'exiger davantage des clients étant donné la désuétude de certaines infrastructures ? De nouveaux hôtels, plus petits, viennent sabrer dans le bassin traditionnel de clientèle des hôtels classiques diluant la demande à sa base même.

Source : ISHC, (2003). Traduction libre et adaptation par Léonard Dumas.

En terminant cette section, il convient à nouveau de remarquer que, bien que les préoccupations identifiées ne concernent pas uniquement le marketing, plusieurs d'entre elles rejoignent la fonction marketing de l'entreprise ou sont susceptibles d'avoir un impact déterminant sur la formulation, l'implantation et la mise en oeuvre de la stratégie marketing.

3.2 Défis de l'industrie hôtelière : une perspective terrain

Suite à la réalisation de cinq entrevues en profondeur avec des dirigeants d'établissements hôteliers montréalais en mars 2000, cinq préoccupations managériales ressortent de l'analyse des données recueillies lors de ces entretiens (Dumas, 2000). Les dirigeants ont exprimé leurs soucis face aux enjeux suivants :

1. Nécessité absolue d'être à l'écoute des clients et de tenir compte de leurs besoins et de leurs désirs ;
2. Capacité à mieux anticiper le développement et l'évolution future des canaux de distribution traditionnels et émergents afin d'être en mesure de mieux évaluer les impacts éventuels de cette évolution sur les modes d'exploitation actuels de l'entreprise ;
3. Développement futur de l'offre nécessitant la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation dans un milieu où la concentration des entreprises hôtelières est déjà très accentuée ;
4. Évaluation des impacts de la technologie sur la répartition des ressources financières disponibles au sein de l'entreprise ;
5. Mutation du rôle du dirigeant hôtelier : on s'éloigne du rôle du directeur traditionnel pour consacrer davantage d'effort au maintien de relations harmonieuses entre le triptyque suivant d'acteurs clés : propriétaires – gestionnaires - employés.

D'autre part, une seconde recherche a été réalisée par l'auteur au sein du Groupe Germain au cours de la période comprise entre le 15 mai et le 7 novembre 2000 (Dumas, 2000). L'objectif général de ce projet était de valider et d'enrichir la problématique de recherche en la confrontant à la réalité du milieu des affaires et plus spécifiquement au milieu hôtelier. Cette démarche visait également à identifier les problèmes éventuels, inhérents au système d'information marketing d'une entreprise hôtelière, devant conduire à la formulation définitive de la problématique et au design de la recherche.

La résidence a permis de situer les besoins d'information des dirigeants du Groupe Germain par rapport à trois dimensions principales, à savoir : les clients, les concurrents et l'environnement de l'industrie hôtelière proprement dit. Cette dernière dimension fait référence à la dynamique de la rivalité existante entre les firmes et à l'influence qu'exercent les détenteurs d'enjeux sur cette industrie. Elle sera plus clairement définie au chapitre suivant.

Voici les éléments clés ressortant de l'analyse des données recueillies et des besoins d'information exprimés par les dirigeants du Groupe Germain :

1. Suivi de l'évolution des goûts et des attentes des clients et meilleure compréhension de leurs comportements ;
2. Identification de tendances fortes susceptibles d'avoir un impact sur les perspectives de croissance future de l'industrie hôtelière ou sur le Groupe en particulier ;
3. Identification et anticipation des stratégies et des tactiques commerciales des concurrents ;
4. Comparaison de la performance financière du Groupe par rapport à ses concurrents.

Bien qu'il s'agisse du regroupement de plusieurs besoins exprimés, principalement aux niveaux de l'industrie, de la stratégie ou de la tactique marketing, les résultats associés à la perspective terrain sont sensiblement similaires et viennent en quelque sorte confirmer le point de vue professionnel exprimé précédemment.

C'est à la lumière de ce constat, relatif aux défis posés aux dirigeants hôteliers, que nous nous sommes davantage intéressés à la problématique du système d'information marketing au sein des entreprises hôtelières et plus particulièrement aux moyens utilisés par les gestionnaires afin d'obtenir de l'information utile à la prise de décision. À ce stade de notre réflexion, nous avons formulé provisoirement notre problématique en ces termes selon une perspective marketing :

« Comment les dirigeants scrutent-ils leur environnement à la recherche d'informations leur permettant d'identifier des occasions d'affaires qui les rendront capables d'offrir des expériences hôtelières susceptibles de satisfaire leurs clients et de développer un avantage concurrentiel ? Par quels moyens ces dirigeants peuvent-ils améliorer les capacités de leurs entreprises à scruter plus efficacement leur environnement marketing ?

L'exploration des réponses possibles à ces questions nous a amenés à nous intéresser au processus de planification stratégique de même qu'au système d'information marketing et plus particulièrement à l'alternative offerte par la veille, pour aider les dirigeants à prendre de meilleures décisions. Nous reviendrons sur le phénomène de la veille au deuxième chapitre.

Afin de conclure cette section, consacrée à l'identification des principaux défis des gestionnaires hôteliers, nous proposons, dans la prochaine partie, une synthèse des préoccupations managériales contemporaines des dirigeants hôteliers que nous avons recueillies selon les perspectives de la profession et du terrain.

3.3 Synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers

Afin de systématiser notre compréhension des préoccupations majeures des dirigeants hôteliers, nous avons regroupé en cinq types l'ensemble des résultats des recherches empiriques relatives aux préoccupations managériales des dirigeants hôteliers dont il a été question jusqu'à présent. Le tableau 8 présente l'essentiel des défis auxquels les dirigeants hôteliers contemporains sont confrontés.

Tableau 8
Synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers en 2004

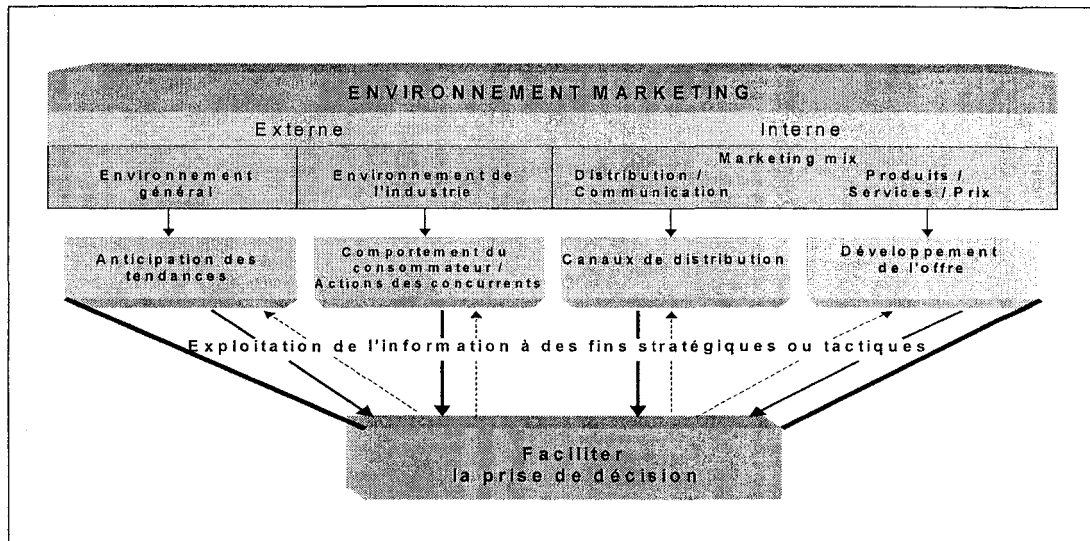
Préoccupations managériales	Description sommaire
Ressources financières	Les capitaux requis pour la rénovation d'installations désuètes ou le développement de nouveaux complexes hôteliers sont souvent difficiles à obtenir. Les fréquentes rationalisations de l'exploitation des dernières années vont, dans certains cas, jusqu'à remettre en cause la viabilité et la compétitivité de l'entreprise. Les entreprises de certains segments de l'industrie hôtelière, notamment les hôtels boutiques, se butent au manque de données financières comparatives. Les dirigeants d'hôtels tentent par tous les moyens de préserver le fragile équilibre des forces prévalant entre les propriétaires, les sociétés de gestion et les employés. La turbulence dans le secteur du transport aérien a pour effet de fragiliser encore davantage l'industrie hôtelière déjà marquée par l'incertitude économique.
Marketing	Les préoccupations exprimées se regroupent en cinq champs d'intervention, à savoir, la gestion des canaux de distribution, le suivi des comportements des consommateurs, le développement de l'offre, l'industrie, la concurrence et, transversalement, l'exploitation de l'information recueillie dans chacun de ces champs d'action à des fins stratégiques ou tactiques. Les recherches font état de la nécessité de mieux connaître les habitudes de consommation des clients et de reconnaître l'importance, de plus en plus prépondérante, à accorder à la dimension intangible du service et à la personnalisation de l'expérience hôtelière. Une meilleure appréciation des besoins et des attentes des divers segments de clientèle devant conduire au développement d'une offre de produits et services plus personnalisée et de meilleure qualité. La gestion de multiples canaux de distribution pose un défi de taille qui pourra être partiellement solutionné grâce à l'apport de la technologie et à une meilleure connaissance des clientèles. La dynamique actuelle du marché fait en sorte que les dirigeants doivent demeurer aux aguets face aux initiatives de

Préoccupations managériales	Description sommaire
	leurs concurrents et à l'affût des opportunités qui se présentent inévitablement à eux. En filigrane, l'exploitation efficace de l'information recueillie dans chacun de ces champs d'action facilite la prise de décision.
Enjeux sociaux, santé, sécurité et développement durable.	La menace terroriste est désormais toujours présente et rappelle constamment aux dirigeants leurs responsabilités en matière de sécurité, individuelle ou collective, de leurs clients ou de leurs employés. Les caractéristiques intrinsèques des établissements hôteliers soulignent, de manière on ne peut plus claire, la présence d'inégalités sociales et les exposent à devenir éventuellement des cibles vulnérables. De par leur nature, les hôtels constituent des milieux propices à la prolifération de maladies infectieuses ou d'intoxications et de ce fait, nécessitent des efforts accrus visant la protection des clients et la formation des employés à des pratiques sécuritaires. La sauvegarde de l'environnement naturel nécessite la mise en place de mesures de préservation; plusieurs pays ont légiféré en la matière.
Technologie	La technologie est à la fois perçue comme solution et comme source de problèmes. Sa vitesse de diffusion et ses répercussions sur la répartition des ressources au sein de l'entreprise inquiètent les dirigeants. Toutefois, la transversalité de la technologie dans l'organisation est pressentie par plusieurs comme un moyen susceptible de faciliter la recherche de solutions aux préoccupations managériales des gestionnaires hôteliers.
Renouvellement des approches de gestion	La poursuite excessive de la réduction des coûts est susceptible d'entraîner une détérioration de la qualité du service et de rompre le fragile équilibre des relations existant entre les attentes des actionnaires et celles des clients. D'autre part, les clients, de plus en plus éduqués et informés, contribuent au rehaussement des exigences professionnelles et de ce fait, obligent plusieurs entreprises à désormais intégrer la formation continue à leurs activités régulières. Pour leur part, les dirigeants hôteliers, à tout niveau, doivent apprendre à exercer un meilleur leadership et à évoluer efficacement dans un espace quadripartite occupé par des propriétaires, des gestionnaires, des clients et des employés.

Source : Dumas, Perreault, Pettigrew (2004)

Comme on peut le constater, les préoccupations managériales des dirigeants hôteliers sont diversifiées et touchent des domaines tels que la gestion financière, la gestion de la santé, sécurité et du développement durable, la gestion de la technologie, les nouveaux modèles de gestion et finalement la gestion du marketing. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons délibérément au domaine du marketing bien que nous soyons conscients qu'il ne soit pas possible de dissocier complètement le marketing des autres défis qui se posent aux gestionnaires. La figure 4 illustre la synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers en matière de marketing que nous proposons.

Figure 4
Marketing : synthèse des préoccupations managériales
des dirigeants hôteliers



Les principaux défis marketing posés aux gestionnaires hôteliers touchent à la fois aux dimensions externe et interne de l'environnement marketing. Plus spécifiquement, ils ont trait à l'environnement général et à celui de l'industrie et se concentrent plus particulièrement sur certaines variables du marketing mix. Ainsi, l'anticipation des tendances majeures susceptibles d'agir sur l'industrie hôtelière figure au premier plan des préoccupations managériales touchant à l'environnement général de l'entreprise. Plus près d'eux, dans l'environnement de l'industrie, le comportement du consommateur demeure une énigme que les gestionnaires les plus astucieux s'acharnent continuellement à vouloir décoder. Effectivement, le consommateur constitue la raison d'être des entreprises hôtelières et une meilleure compréhension des comportements qu'il adopte est essentielle pour qui veut assurer la croissance de son organisation. À un autre niveau, les actions des concurrents ne peuvent être ignorées puisque plusieurs d'entre elles constituent des écueils susceptibles de menacer à tout moment la pérennité de l'organisation.

Par ailleurs, la gestion des canaux de distribution et le développement d'une offre plus personnalisée et adaptée aux attentes de la clientèle cible sont des éléments du marketing mix sur lesquels les dirigeants doivent agir s'ils veulent continuer à développer leur entreprise et demeurer compétitif par rapport à leurs concurrents.

En toile de fond, l'exploitation de l'information à des fins stratégiques ou tactiques constitue une sorte de filtre dans lequel toutes les informations recueillies dans l'environnement externe et interne de l'entreprise devront passer afin de parvenir aux décideurs et ainsi les aider à prendre de meilleures décisions. Cette dernière préoccupation managériale se caractérise par sa transversalité en ce sens qu'elle se manifeste à partir des informations relatives au domaine des quatre autres préoccupations exprimées précédemment. Il s'agit en quelque sorte d'un processus de filtrage grâce auquel les renseignements recueillis seront traités et interprétés de manière à leur accorder une signification, une valeur ajoutée susceptible de faciliter la prise de décision des gestionnaires hôteliers. Ultimement, l'information constitue le matériau de base qui servira à l'élaboration des futures stratégies ou tactiques marketing.

De plus, le rapport de IH&RA (1994) soulignait déjà que malgré les efforts importants de l'industrie hôtelière pour s'adapter aux changements de son environnement, les réponses apportées face aux menaces ou aux occasions identifiées dans l'environnement externe étaient souvent venues tardivement. L'environnement d'affaires continuera de constituer un défi avec son lot de complexité et d'incertitude, ce qui exigera une gestion talentueuse en mesure de maintenir le fragile équilibre entre l'offre de produits et de services de qualité et les exigences de rendement des propriétaires ou des investisseurs, constamment à la recherche de rendements au moins comparables ou supérieurs aux autres opportunités d'investissement offertes sur le marché. On y ajoute que de meilleures prévisions et une gestion stratégique à long terme seront désormais essentielles pour assurer le succès des entreprises hôtelières.

En définitive, les recherches conduites par (Olsen et Zhao, 2000) tendent à démontrer que le concept de stratégie s'imbrique de plus en plus dans la pratique quotidienne des organisations hôtelières. Le concept de stratégie est ici défini « selon le courant moderniste et renvoie aux efforts déployés par la direction dans le but de planifier l'influence des résultats opérationnels par la maîtrise de la relation organisation-environnement » (Hatch, 2000, p. 117). En vertu du principe du « co-alignement », les dirigeants qui seront capables d'assortir les objectifs marketing et les compétences particulières de leur entreprise aux opportunités d'affaires de leur environnement auront de meilleures chances de développer un avantage concurrentiel durable : « *If managers align the objectives and resources of their businesses with the forces driving change in the business environment, then their chances for sustaining competitive advantage are high* » Olsen et Zhao (2000, p 44). Pour y parvenir, les dirigeants devront posséder les compétences nécessaires pour scruter efficacement l'environnement de leur entreprise afin d'y déceler les changements émergents porteurs d'occasions d'affaires, et de rechercher de nouveaux moyens de satisfaire leurs clients tout en évitant les menaces susceptibles de compromettre la pérennité de l'entreprise. C'est ce qui amène Olsen et Zhao (2000) à suggérer que les dirigeants privilégient un investissement dans un ensemble particulier de produits et des services uniques, difficiles à imiter, et qui soient en mesure de leur procurer un avantage concurrentiel durable.

4. CONCLUSION

Pour conclure ce chapitre, rappelons que l'envergure et les perspectives de croissance de l'industrie touristique à l'échelle mondiale, et de l'industrie hôtelière en particulier, sont à base de notre intérêt de recherche dans ce secteur d'activités. D'autre part, la forte concentration des grands groupes hôteliers de même que la saturation prévisible du tourisme interne, dans les pays industrialisés d'ici l'an 2020, sont des signes annonciateurs d'un raffermissement de la concurrence. L'industrie hôtelière canadienne, encore composée majoritairement de PME indépendantes, ne

saurait être à l'abri d'un contexte concurrentiel appelé à s'intensifier au cours des prochaines décennies. Instinctivement, les dirigeants hôteliers pressentent déjà cette situation en s'intéressant de plus en plus aux tendances majeures propres à modifier radicalement le jeu de la concurrence dans le secteur hôtelier ou en surveillant davantage l'évolution des comportements du consommateur et des actions de leurs concurrents cherchant à acquérir ou à maintenir un avantage concurrentiel. Dans un environnement d'affaires complexe et incertain, les dirigeants devront être vigilants afin de maintenir le fragile équilibre existant entre une offre de produits/services séduisante pour le consommateur et susceptible de satisfaire les exigences des investisseurs. Dans un tel contexte où de meilleures prévisions et une gestion stratégique à plus long terme sont désormais des constituantes primordiales dans le but d'assurer la croissance de l'entreprise, les dirigeants sont appelés à améliorer leur capacité à exploiter l'information disponible dans leur environnement, à des fins stratégiques, tactiques ou opérationnelles.

C'est dans cette perspective que notre problématique prend toute sa signification et nous amène à nous questionner sur la façon dont les dirigeants scrutent leur environnement, à la recherche d'information leur permettant d'identifier des occasions d'affaires qui les rendront capables d'offrir des expériences hôtelières propres à satisfaire leurs clients et à développer un avantage concurrentiel. En outre, quels sont les moyens dont disposent les dirigeants pour améliorer les capacités de leurs entreprises à surveiller plus efficacement leur environnement marketing ? Nous croyons que la pratique de la veille représente une alternative valable en mesure de satisfaire les besoins d'information des dirigeants hôteliers.

Toutefois, avant d'élaborer notre design de recherche, il y a lieu d'examiner comment s'inscrit la pratique de la veille dans le contexte théorique de la recherche en stratégie marketing en plus d'examiner les particularités inhérentes au système d'information marketing, et à la pratique de la veille marketing dans le contexte organisationnel. Cette étude fera l'objet du deuxième chapitre de notre thèse.

DEUXIÈME CHAPITRE

CONTEXTE THÉORIQUE

« Le marketing consiste en l'ensemble des activités par lesquelles une entreprise s'adapte, de façon créative et rentable, à son environnement. »

- Ray Corey

Dans ce chapitre, nous présenterons les diverses théories et études qui nous ont guidés tout au long de la présente réflexion et qui nous ont amenés à formuler notre question de recherche dans sa forme finale, en tenant compte de la problématique managériale et du contexte théorique existant.

1. RECHERCHE EN STRATÉGIE MARKETING

Le marketing est une discipline dynamique qui se développe rapidement. C'est avant tout une discipline universitaire qui aspire à devenir une discipline professionnelle (Hunt, 1992). Depuis ses débuts, elle a fait des progrès dans plusieurs secteurs. Pour y parvenir, les chercheurs ont largement puisé dans le savoir d'autres disciplines académiques telles que l'anthropologie, l'économie, les mathématiques, la psychologie, les statistiques ou la sociologie. Un riche corpus de connaissances en a émergé depuis, sans compter le nombre important de recherches actuellement en cours dans cette discipline. La stratégie marketing est un domaine d'une importance cruciale; ce fait se reflète d'ailleurs par l'intérêt que de nombreux chercheurs universitaires lui ont consacré (Malhotra, 1999).

Les écarts de rentabilité entre les entreprises d'un même secteur d'activités est une caractéristique inhérente à la plupart des industries. Les entreprises qui réalisent une performance supérieure par rapport aux autres entreprises de leur secteur possèdent, ce qu'il est convenu d'appeler, un avantage concurrentiel. L'avantage

concurrentiel provient des ressources et des compétences uniques qu'une firme¹ utilise pour la mise en oeuvre d'une stratégie de création de valeur et que ses concurrents ne parviennent pas à implanter de manière aussi efficace qu'elle (Barney, 1991). Lorsque l'avantage d'une firme est en quelque sorte immunisé contre l'effritement provoqué par les actions éventuelles de ses concurrents cherchant aussi à s'accaparer cet avantage, on interprète alors ce phénomène comme étant un avantage concurrentiel durable, (Porter, 1980). En stratégie, le défi fondamental est attribuable à la manière dont une entreprise développe et arrive à maintenir cet avantage concurrentiel (Teece, Pisano, et Shuen, 1997).

Par ailleurs, la stratégie englobe les décisions qui orientent les activités permettant à une unité, au sein du portefeuille d'affaires d'une firme, de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes : propriétaires, employés, bailleurs de fonds, groupes de pression, etc. (Johnson, Scholes, 2000). Dans un environnement en perpétuel changement, c'est la reconfiguration de ses ressources qui permet à l'entreprise de développer et de conserver un avantage concurrentiel tout en maintenant ou en améliorant sa performance. La stratégie intervient à trois niveaux distincts dans une organisation, à savoir au niveau de la firme, de l'unité et de la fonction² Johnson et Scholes (2000). Au niveau de la firme, la stratégie sert à préciser le domaine d'activités dans lequel l'organisation désire œuvrer. Le but ultime est alors de maximiser la valeur au marché de la firme et le capital investi par les actionnaires. Au niveau de l'unité, la stratégie vise à préciser comment une unité particulière, au sein d'une firme possédant plusieurs unités, entrera en compétition sur le marché. Ici, le but est de créer et de maintenir un avantage concurrentiel dans des domaines spécifiques du couple produit/marché. La principale préoccupation à ce niveau consiste à orienter les compétences et les ressources distinctives de l'unité vers la création de valeur de coordonner et

¹ Ce terme désigne ici l'ensemble des unités ou des entreprises formant le portefeuille d'affaires d'une organisation. Le mot unité est utilisé comme synonyme d'entreprise.

² Au même titre que la production, la recherche ou le développement, le mot fonction fait ici référence à la fonction dans l'organisation; en l'occurrence, nous nous intéressons à la fonction marketing.

d'intégrer les stratégies des différentes fonctions au sein de l'unité. Quant à la stratégie fonctionnelle, en l'occurrence la stratégie marketing, elle est conçue comme étant l'ensemble des activités et des décisions marketing liées à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel (Day, Weitz et Wensley, 1990). À ce niveau, la stratégie marketing est décrite comme étant la réalisation d'un avantage concurrentiel grâce à : la création de relations avec d'importants acteurs (clients, partenaires et réseaux de partenaires), l'offre de produits appropriés, l'identification du moment propice « *timing* » lors des changements survenant dans le cadre des relations avec les acteurs ou à propos de l'offre de produits au moment opportun, et finalement, à l'allocation de ressources suffisantes pour supporter et entreprendre la réalisation des choix relatifs aux relations existantes ou futures, de même qu'à l'offre de produits (Sudharshan, 1995).

De manière générale, peu importe le niveau auquel on s'adresse dans l'organisation, il y a lieu de porter attention à trois aspects précis de la stratégie Varadarajan et Jayachandran (1999a) :

1. Le contenu de la stratégie précise ce qu'est la stratégie. Cet aspect fait référence aux relations spécifiques entre les acteurs, à l'offre, au moment opportun d'agir et à la manière dont l'entreprise déploiera ses ressources tout au long de sa quête pour se développer un avantage concurrentiel. Par exemple, en adoptant une stratégie générique de leadership au niveau des coûts plutôt qu'une stratégie de différenciation ou encore, en privilégiant une stratégie *push* plutôt qu'une stratégie *pull*.
2. La formulation de la stratégie se rapporte aux activités amorcées par l'entreprise afin de déterminer le contenu de sa stratégie. Par exemple, l'analyse des opportunités du marché, l'analyse des concurrents ou encore, les styles de prise de décision.
3. L'implantation de la stratégie fait référence autant aux actions entreprises à l'intérieur de l'organisation qu'aux relations avec des entités extérieures afin de réaliser la stratégie. Cet aspect touche, par exemple, à la structure organisationnelle, aux mécanismes de coordination et aux systèmes de contrôle.

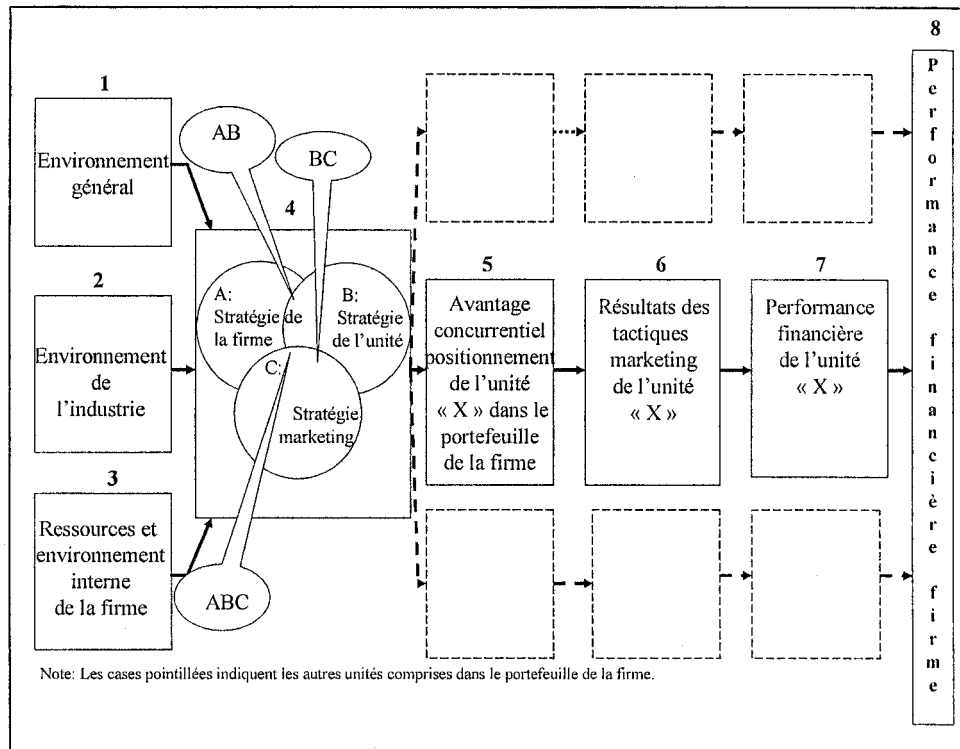
La fonction marketing joue un rôle important dans le processus de formulation de la stratégie et dans la détermination du contenu de la stratégie, et ce, tant au niveau de la firme que de l'unité. Le rôle stratégique du marketing provient, entre autres, de la portée et de l'envergure de cette fonction. En effet, en plus d'agir au niveau du couple produit/marché, la fonction marketing nécessite de nombreuses interactions avec les clients et les concurrents de même qu'un balayage de l'environnement externe de la firme. Soulignons que la majeure partie de la documentation traitant de la planification stratégique du marché met l'emphase sur le contenu de la stratégie et le processus de formulation au niveau de la firme et de l'unité, de même que sur le rôle du marketing dans ces sphères de l'activité organisationnelle (Kerin, Mahajan et Varadarajan, 1990).

La revue de la littérature existante en stratégie marketing réalisée par Varadarajan et Jayachandran (1999) a permis d'identifier de grands courants de pensée qui ont marqué ce domaine de recherche. Sans viser à l'exhaustivité, ces courants ont été réunis en cinq groupes qui seront présentés au tableau 9. Mais avant d'entamer une discussion plus détaillée sur certains sujets d'étude privilégiés de ces groupes, nous présentons à la figure 5, un cadre de référence servant à positionner les courants de recherche principaux en stratégie marketing par rapport à l'ensemble du système organisationnel. D'autre part, ce cadre de référence permettra de faire les liens existants entre ces recherches et les composantes de ce système telles que l'environnement, la stratégie, l'avantage concurrentiel et la performance.

Le cadre de référence de la figure 5 décrit le phénomène par lequel la firme initie des actions stratégiques en vue d'acquérir un avantage concurrentiel. Toutefois, l'environnement général et son environnement interne modèlent non seulement les actions qu'elle entreprend, mais également les résultats produits par ces mêmes actions. La théorie institutionnelle suggère que les actions de la firme ainsi que les résultats de ces actions sont influencés par les connaissances, les croyances et les

règles caractérisant le contexte de l'organisation (DiMaggio et Powell, 1983; Sleznick, 1957).

Figure 5
Recherche en stratégie marketing : un cadre de référence



Source: Varadarajan, R.P., Jayachandran, S. (1999a). Marketing strategy : An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 122. Traduction libre par Léonard Dumas (2004).

Cette dépendance de la firme, par rapport aux actions qu'elle amorce et aux résultats obtenus compte tenu de sa proximité avec son environnement interne ou externe, est appelée « *embeddedness* » (Porac et Rosa, 1996). Nous traduirons ce terme par enkystement en raison des étroites relations que la firme entretient avec son environnement. Toujours est-il que la firme baigne dans un environnement général (case 1³) que nous définirons d'après l'ensemble de ses composantes, à savoir : socio-démographique, économique, technologique, politico-juridique, institutionnelle et

³ Les cases 1 à 8 font référence à leur section respective dans la figure 5.

naturelle. Sur un autre plan, la firme est aussi étroitement liée à l'environnement de son industrie (case 2). Ce type d'environnement est tridimensionnel et se compose des éléments suivants : clients, concurrents et dynamique particulière émanant de leurs interactions (Aaker, 1998).

Pour leur part, (Pettigrew et Turgeon, 2000) assimilent également trois composantes distinctes à ce concept de l'environnement : le consommateur, l'évolution et les tendances de l'industrie et les concurrents actuels ou éventuels.

La firme possède aussi un environnement interne (case 3) composé de ses ressources et de ses compétences distinctives (Barney, 1991) de ses croyances collectives dont ses modèles mentaux concernant le marché, la concurrence et l'industrie (Day et Nedungadi, 1994); et finalement, sa culture (Deshpandè, Farley et Webster, 1993). L'environnement interne influence également la façon dont la firme se comportera dans sa quête de développement d'un avantage concurrentiel. Des actions stratégiques sont entreprises par la firme (cases 4) dans le but de réagir aux contraintes engendrées par son enkystement dans l'environnement et afin de lui permettre de saisir les opportunités qui surgissent de l'environnement particulier dans lequel elle baigne. Ces actions interviennent à trois niveaux de l'entreprise : le niveau de la firme, de l'unité et de la fonction marketing (cases 4A, 4B, 4C). C'est la cohérence des choix stratégiques à chacun de ces niveaux qui déterminera dans quelle mesure une unité particulière sera capable d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel durable (case 5). L'exploitation de cet avantage concurrentiel aura ensuite des effets sur les résultats de l'unité dans son marché (case 6) et, par voie de conséquence, ces impacts se répercuteront sur la performance financière de l'unité dans son marché (case 7). Finalement, les résultats financiers du total des unités composant le portefeuille d'entreprises de la firme constitueront, par effet cumulatif, la performance financière totale de la firme (case 8).

Le tableau 9 présente une synthèse des principaux courants de pensée qui ont animé la recherche contemporaine en stratégie marketing, de même que certains sujets d'étude privilégiés par des contributeurs majeurs, représentatifs de ces courants.

Tableau 9
Recherche en stratégie marketing :
courants de pensée, sujets d'étude et contributeurs principaux

Principaux courants de pensée	Sujets d'étude	Aperçu des sujets	Contributeurs principaux
1. Problèmes organisationnels se rapportant à la stratégie marketing	Comportement concurrentiel (1.1)	En rapport avec la stratégie marketing. Marque, comportement des concurrents, positionnement et segmentation.	(Moorthy, 1985) (Dickson, 1992) (Porter, 1980)
2. Problèmes organisationnels liés à la stratégie marketing, mais débordant sur d'autres fonctions	Innovation (1.2) Qualité (1.3)	Bien que la préoccupation centrale soit la stratégie marketing, ce courant déborde sur d'autres fonctions : production, recherche et développement.	(Schumpeter, 1934) (Jacobson, 1992) (Henderson et Clark, 1990) (Zeithaml, 1988) (Fornell, 1995) (Phillips, Chang et Buzzell, 1983) ; (Gale, 1992) (Tellis et Wernerfelt, 1987) (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996)
3. Problèmes organisationnels situés à l'interface de la stratégie marketing de la firme, de l'unité ou de la fonction	Premier entrant sur le marché (1.4) Alliances stratégiques (1.5)	Situé à l'interface de la stratégie de la firme, de l'unité et de la stratégie de la fonction marketing. Synergie et acquisitions horizontales, stratégie générique de différenciation, premier entrant sur le marché, alliances stratégiques, planification stratégique de marché, stratégie concurrentielle globale, concurrence multi-marchés.	(Lieberman et Montgomery, 1988) (Kerin, Varadarajan et Peterson, 1992) (Achrol, 1991) (Varadarajan et Cunningham, 1995) Varadarajan et Jayachandran (1999)
4. Problèmes organisationnels influençant la stratégie marketing et la gestion de manière importante	Orientation vers le marché (1.6)	Phénomènes organisationnels qui influent sur la stratégie marketing et la gestion. Culture corporative, orientation vers le marché, apprentissage organisationnel, processus de formulation de la stratégie.	Kotler (1997) Kohli et Jaworski (1990) Narver et Slater (1990) (Jaworski et Kohli, 1993, 1996) (D'Aveni, 1995)

Principaux courants de pensée	Sujets d'étude	Aperçu des sujets	Contributeurs principaux
5. Problèmes liés à l'étude des résultats du marketing et de la stratégie de l'unité	Part de marché (1.7)	Résultats du marketing et de la stratégie de l'unité. Avantages concurrentiels du positionnement, part de marché, satisfaction du consommateur et actifs intangibles.	(Szymanski, Bharadwaj et Varadarajan, 1993) (Boulding et Staelin, 1990) (Prahalad, 1995)

Source : Synthèse par Léonard Dumas (2004) tiré de Varadarajan et Jayachandran (1999).

Afin de compléter les informations contenues dans le tableau 9, nous expliciterons davantage chacun des sept sujets d'étude qui y sont présentés.

1.1 Comportement concurrentiel

Le comportement concurrentiel, reflété par les actions et les réactions des concurrents, est au cœur même de la recherche et de la pratique en stratégie marketing. Les actions représentent les activités entreprises par les firmes pour acquérir ou pour ravir un avantage concurrentiel à leurs rivaux. Ce comportement englobe plusieurs activités pouvant s'étendre d'une simple promotion des prix jusqu'à des actions plus complexes telles que le lancement de nouveaux produits jusqu'aux alliances stratégiques. La notion sous-tendant la recherche sur le comportement concurrentiel est que l'interdépendance des firmes nécessite qu'elles doivent aussi tenir compte des réactions probables des concurrents lorsqu'elles planifient ou entreprennent des actions. L'interdépendance implique que le résultat d'une action réalisée par une firme est contingent à la réaction des concurrents à cette action Moorthy (1985). À cause de cette interdépendance, l'habileté d'une firme à acquérir et à soutenir un avantage concurrentiel à partir d'une action qu'elle a initiée, serait contingente à l'existence et à la nature des réactions des concurrents Dickson (1992) et Porter (1980).

La littérature sur le comportement concurrentiel en marketing fait état sous des perspectives multiples de planification stratégique, de théorie des jeux, d'identification des signaux ou d'études des perceptions managériales. Ces écrits font également mention des conditions, qui déterminent pourquoi et comment les organisations et leurs gestionnaires réagissent aux actions posées par les autres organisations ainsi que des effets de ces actions et réactions sur la concurrence. Finalement, la littérature traite des limites et des biais menant à des réponses jugées satisfaisantes à défaut d'obtenir des réponses optimales.

1.2 Innovation

L'importance de l'innovation, de la recherche ou du développement pour la rentabilité à long terme de la firme a été un sujet de recherche privilégié par Schumpeter (1934). Ses recherches l'ont amené à considérer la concurrence comme un processus de destruction créative. En d'autres mots, l'innovation modifie profondément les règles de concurrence sur le marché plutôt que de conduire à un nouvel équilibre. Cet argument est également appuyé par l'école de stratégie autrichienne qui suggère que l'environnement d'affaires est, par nature, dynamique et en conséquence, caractérisé par l'incertitude et le déséquilibre Jacobson (1992). L'école autrichienne considère les profits, dans un tel environnement, comme la conséquence de la découverte de l'innovation. Un autre courant de pensée, soutenu par Henderson et Clark (1990), privilégie plutôt le concept de l'innovation incrémentale à l'innovation radicale de Schumpeter.

D'autre part, un segment important de la recherche se rapportant à l'innovation en marketing met l'accent sur l'explication du succès des nouveaux produits, basée sur les caractéristiques du produit ou de la firme de même que sur le moment propice de leur introduction dans le marché.

1.3 Qualité

La qualité peut être définie comme étant la supériorité d'ensemble ou l'excellence d'un produit Zeithaml (1988). La qualité selon la perspective économique, représente tout aspect autre que le prix qui influence la courbe de demande d'un produit Fornell (1995). En réunissant ces deux notions, la qualité peut être définie comme étant tout aspect, distinct du prix d'un produit, qui contribue à sa supériorité et modifie la courbe de demande. La différenciation du produit fait référence aux actions entreprises par une firme pour distinguer son offre du produit et constitue une stratégie générique pour parvenir à un avantage concurrentiel. La qualité d'un produit, que ce soit un produit ou un service, est un des moyens les plus importants que possèdent les firmes de différencier leurs produits/services par rapport à ceux de leurs concurrents Phillips, Chang et Buzzell (1983). Lorsqu'une firme offre un produit de la plus haute qualité, elle cherche à maintenir un prix élevé ou à s'accaparer une plus large part de marché. Les relations entre qualité et performance ont constitué l'objet de nombreuses recherches en marketing ; citons à titre d'exemples les recherches de (Buzzell et Gale, 1987), Gale (1992), Tellis et Wernerfelt (1987), Zeithaml, Berry et Parasuraman (1996).

1.4 Premier entrant sur le marché

Interprété de manière générale, un premier entrant *market pioneer* ou un précurseur *first-mover*, fait référence à une entreprise qui a introduit un nouveau produit, a employé un nouveau processus ou encore est entrée dans un nouveau marché Lieberman et Montgomery (1988). L'avantage d'être un premier entrant est dû à l'avantage concurrentiel associé au fait d'être le premier arrivé sur le marché. Habituellement, un entrant original possède une plus grande part de marché que les autres qui l'ont immédiatement suivi. De plus, les premiers suiveurs, à leur tour, occupent généralement une plus grande part de marché que les entrants tardifs. Les

arguments théoriques appuyant l'avantage du premier entrant s'articulent selon les deux grandes perspectives suivantes : l'analyse économique et le comportement Kerin, Varadarajan et Peterson (1992). En terminant, soulignons comme le mentionnent ces trois derniers chercheurs, que le simple fait d'être le premier ne procure pas un avantage concurrentiel, systématiquement à lui seul.

1.5 Alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont une manifestation de stratégie de coopération interorganisationnelle. Elles ont été le point de mire de plusieurs études notamment en marketing Achrol (1991), Varadarajan et Cunningham (1995). Les alliances stratégiques sont une forme de coopération entre organisations entraînant la mise en commun de compétences et de ressources grâce à l'alliance entre partenaires, en vue de réaliser un ou des buts communs. Toutefois, bien que cette forme de coopération soit un aspect clé qui distingue les alliances stratégiques, elle n'en constitue pas moins qu'un élément nécessaire mais non suffisant. Considérant que le but de la stratégie est d'acquérir un avantage concurrentiel durable, un partenariat interorganisationnel ne peut être vu comme une alliance stratégique seulement si cette coopération entre partenaires rend possible l'acquisition d'un avantage concurrentiel sur le marché. À la lumière de la revue de la littérature, il n'y a pas, à ce jour, de modèle en mesure d'expliquer adéquatement la totalité du phénomène des alliances stratégiques (Varadarajan et Jayachandran, 1999b).

1.6 Orientation vers le marché

Le concept marketing, la philosophie qui sous-tend la pensée moderne en marketing, suggère que pour avoir du succès, les firmes devraient déterminer les besoins et les attentes des clients et les satisfaire de manière plus efficace que leurs concurrents peuvent le faire Kotler (1997). L'orientation vers le marché d'une firme reflète jusqu'à quel point ses actions sont cohérentes avec le concept de marketing

Kohli et Jaworski (1990). L'orientation vers le marché peut être définie d'après différents points de vue. Selon la perspective culturelle, l'orientation vers le marché est représentée comme étant une culture organisationnelle en mesure de susciter, avec le plus d'efficacité et d'efficience, les comportements nécessaires qui engendreront la création d'une valeur supérieure aux yeux du consommateur et la réalisation d'une performance supérieure et continue pour la firme Narver et Slater (1990). Ces chercheurs conceptualisent l'orientation vers le marché selon une vision tridimensionnelle où les clients, les concurrents et la coordination interfonctionnelle au sein de l'organisation sont appelés à jouer un rôle prépondérant. Pour leur part, Kohli et Jaworski (1990) définissent l'orientation vers le marché d'après une perspective comportementale d'intelligence de marché de l'organisation par rapport aux besoins actuels et futurs des clients, de la diffusion de cette intelligence entre les diverses fonctions de l'entreprise et finalement, de la sensibilité générale de l'entreprise à ces informations.

D'autre part, dans plusieurs industries, la rivalité existante entre les firmes est de plus en plus caractérisée par l'hyperconcurrence D'Aveni (1995). Dans un environnement hypercompétitif, la rivalité entre les firmes est dynamique et peut s'accroître rapidement. La rivalité est le reflet des manœuvres stratégiques diversifiées mises en œuvre par les firmes entre elles. Dans de telles conditions, la concurrence devrait reposer sur les efforts de différenciation portant sur les dimensions de la qualité et du prix, sur les tentatives d'innovation et d'acquisition de l'avantage du premier entrant sur le marché ou encore, sur les efforts, que ce soit pour protéger un produit ou pour envahir un marché géographique et finalement, sur les actions basées sur les ressources financières ou les alliances. Le résultat en est un où le déséquilibre du marché est la norme D'Aveni (1995).

Pour bénéficier des opportunités offertes dans un tel environnement, les firmes doivent être davantage orientées vers le marché afin d'y percevoir les changements et d'être en position d'y répondre. En conséquence, l'orientation vers le

client, prônée dans le concept de marketing et mise en œuvre via l'orientation vers le marché, est un impératif stratégique dans un marché hautement concurrentiel où les firmes doivent non seulement essayer de percevoir les besoins des clients mais également parvenir à le faire plus rapidement que leurs concurrents Dickson (1992). Du reste, soulignons que suite aux observations qu'ils ont effectuées, l'orientation vers le marché était positivement reliée à la performance de la firme Narver et Slater (1990), Jaworski et Kohli (1993). Finalement, l'orientation vers le marché est également positivement reliée à des caractéristiques comportementales des employés telles que l'engagement envers l'organisation et l'esprit de corps Jaworski et Kohli (1993).

1.7 Part de marché

Une grande partie de la recherche en marketing et en gestion stratégique a été axée sur la relation entre la part de marché et la rentabilité. Bien que les résultats de plusieurs recherches tendent à démontrer que la part de marché ait une relation positive sur la performance Szymanski et al. (1993), les observations réalisées suggèrent que les relations observées jusqu'à présent entre la part de marché et la performance peuvent être grandement biaisées par les modèles utilisés pour tester ces hypothèses de recherche et par le fait qu'ils tiennent rarement compte des éléments intangibles ou non observables. Les recherches conduites par Boulding et Staelin (1990) tendent également à démontrer que pour la majorité des entreprises de leur échantillon, la croissance de la part de marché n'est pas toujours associée à l'augmentation des profits. La recherche dans ce domaine fait également face aux difficultés relatives à la clarification et à la définition même du marché proprement dit Prahalad (1995).

1.8 Bilan de la recherche dans le domaine du marketing

Un certain nombre de constats se dégagent de la revue de la littérature réalisée par des chercheurs aussi reconnus dans le domaine du marketing que Malhotra, Varadarajan, Jayachandran ou Hunt. D'abord, il faut reconnaître que la discipline s'est enrichie au cours des vingt-cinq dernières années, ce qui a permis, autant aux académiciens qu'aux praticiens, d'accéder à un riche corpus de nouvelles connaissances. Toutefois, force est de constater que la recherche dans la discipline du marketing a également souffert d'un manque de rigueur théorique et méthodologique. Plusieurs chercheurs en ont d'ailleurs fait écho et ont publiquement manifesté leur mécontentement et leurs désillusions face à cette situation (Day, 1992 ; Wind, 1979 ; Wind et Robertson, 1983). Les principales récriminations formulées ont trait aux éléments suivants :

1. Manque de solides bases théoriques et de recherches empiriques ;
2. Fixation sur la marque comme unité d'analyse ;
3. Manque de rigueur de l'analyse concurrentielle ;
4. Orientation insuffisante vers la dimension internationale ;
5. Tendance à utiliser des cadres de référence obsolètes ;
6. Manque d'un cadre de référence stratégique intégrateur ;
7. Marginalisation au sein de la communauté académique.

La revue de la littérature existante démontre que plusieurs thèmes ou sujets de recherche ont été couverts jusqu'à ce jour mais que l'ensemble de ces connaissances est disjoint et difficile à organiser systématiquement. L'absence d'un modèle mental partagé par la communauté de chercheurs, à propos de la recherche en stratégie marketing, semble toujours être problématique. Pour relancer le débat sur la résolution de ce problème Varadarajan et Jayachandran (1999) suggèrent aux chercheurs de baser leurs réflexions sur le fait que les préoccupations fondamentales de la stratégie en marketing sont de comprendre et d'expliquer le comportement de la firme et du contexte sous-tendant le déploiement des ressources marketing qu'elle utilise dans le but de se développer un avantage concurrentiel. Selon ces auteurs, une

telle conceptualisation a l'avantage de laisser beaucoup de liberté aux chercheurs pour leurs recherches futures, à la fois en ce qui a trait aux processus de détermination du contenu, de la formulation ou de l'implantation de la stratégie. Cela permettrait également d'étudier comment ces processus influencent la performance en contribuant à l'acquisition d'un avantage concurrentiel par la firme. Par ailleurs, ces objets de recherche pourraient être étudiés à la fois sous l'angle de l'offre, en cherchant à connaître comment l'environnement général et l'industrie accueillent les actions stratégiques initiées par la firme, alors que sous l'angle de la demande, il serait intéressant de connaître comment le consommateur reçoit les actions stratégiques de la firme. L'un des grands défis de la recherche en stratégie marketing est de parvenir à intégrer plus systématiquement les résultats de ses recherches.

Par ailleurs, précisons que les travaux sur l'orientation vers le marché ont mis à jour les liens étroits existant entre l'intelligence de marché, afin d'identifier les besoins, et les attentes des clients et les manœuvres stratégiques effectuées par la firme dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel et de réaliser une performance supérieure à ses concurrents.

En terminant, ajoutons que cette revue de littérature, tout en donnant un aperçu de l'état des lieux de la recherche en stratégie marketing, nous aura permis de mieux situer notre thèse dans le contexte plus global de la recherche en stratégie marketing. Incidemment, en nous référant à la figure 5, notre recherche mettra l'emphase sur l'environnement de l'industrie de même que sur la stratégie au niveau de l'unité et de la fonction. Notons toutefois, que dans une PME, les trois niveaux où la stratégie se manifeste habituellement dans l'organisation sont souvent confondus. Par ailleurs, nous nous intéresserons principalement au positionnement de l'entreprise dans le marché et à son utilisation des variables du marketing mix afin d'améliorer sa performance. Ainsi, notre recherche s'inscrit dans le courant de pensée se rapportant aux problèmes organisationnels influençant la stratégie marketing et la gestion de manière importante. Par ailleurs, nous privilégierons l'étude de la pratique de la veille

marketing dans une perspective d'orientation vers le marché. Mais avant, nous examinerons les particularités du système d'information marketing sous l'angle de son utilisation par les dirigeants et dans l'éventualité d'une surveillance systématique de l'environnement marketing de l'entreprise.

2. SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

2.1 Aperçu sur les systèmes d'information

Grâce aux avancées de l'informatique et des nouvelles technologies, bien peu d'entreprises, si petites soient-elles, ne se sont pas aujourd'hui dotées d'au moins un ordinateur. La théorie des systèmes d'information a connu un essor important sous l'impulsion des travaux de Herbert Simon et de l'école du Carnegie Institute of Technology durant les années 40 et 50 (Raymond et Blili, 2000). Jusqu'à ce que (Simon, 1969) fasse connaître les résultats de ses travaux de recherche, basés sur la prise de décision, l'école classique prenait pour acquis la rationalité totale du décideur. Simon a révolutionné les certitudes en suggérant une nouvelle vision prônant la rationalité limitée du décideur oeuvrant dans un contexte où l'environnement et l'organisation sont, à la fois, ambigus et tendant vers le désordre. La compréhension de cette réalité a incité les théoriciens et les gestionnaires à se prémunir contre une telle situation et à élaborer des systèmes défensifs afin de contrer les menaces susceptibles de mettre en jeu la pérennité de leur organisation (Katz et Khan, 1966). Selon (Galbraith, 1973), l'incertitude constitue l'écart entre le niveau d'information requis et le niveau d'information disponible. C'est d'ailleurs ce constat qui a amené les organisations à privilégier l'information et par voie de conséquence, les systèmes permettant de traiter, d'analyser et de diffuser l'information, dans le but de minimiser l'incertitude.

« De fait, la relation existant entre l'individu et l'organisation d'une part, et l'environnement d'autre part, ne peut être considérée que comme empreinte d'incertitude » Raymond et Blili (2000). [...] « Il s'agit là du problème majeur auquel le gestionnaire de haut niveau doit faire face pour l'analyse stratégique » (Thompson, 1967).

D'autre part, d'après la théorie générale des systèmes, on considère l'organisation comme un système ouvert en situation d'échange continu avec son environnement (Gingras, Magnenat-Thalmann et Raymond, 1986). Cette situation particulière constitue à la fois une source de menaces et d'opportunités pour l'évolution de l'organisation. C'est ainsi que les flux informationnels jouent un rôle essentiel d'adaptation et que la rétroaction d'informations exogènes et endogènes constitue l'un des principaux indices d'efficacité du système (Boland et Hirscheim, 1987). En définitive, l'organisation, en tant que système ouvert et dynamique, met en œuvre des mécanismes visant à contrecarrer sa tendance naturelle à la détérioration ou au désordre (Morgan 1989). Dans un environnement de plus en plus complexe, la capacité d'évolution de l'organisation est largement fonction des caractéristiques de l'information qu'elle utilise, qu'elle emmagasine et qu'elle diffuse (Morin, 1977). Dans cette perspective, il devient essentiel de mieux connaître comment les dirigeants scrutent leur environnement marketing, à la recherche de menaces ou d'occasions, et comment ils utilisent leur système d'information marketing.

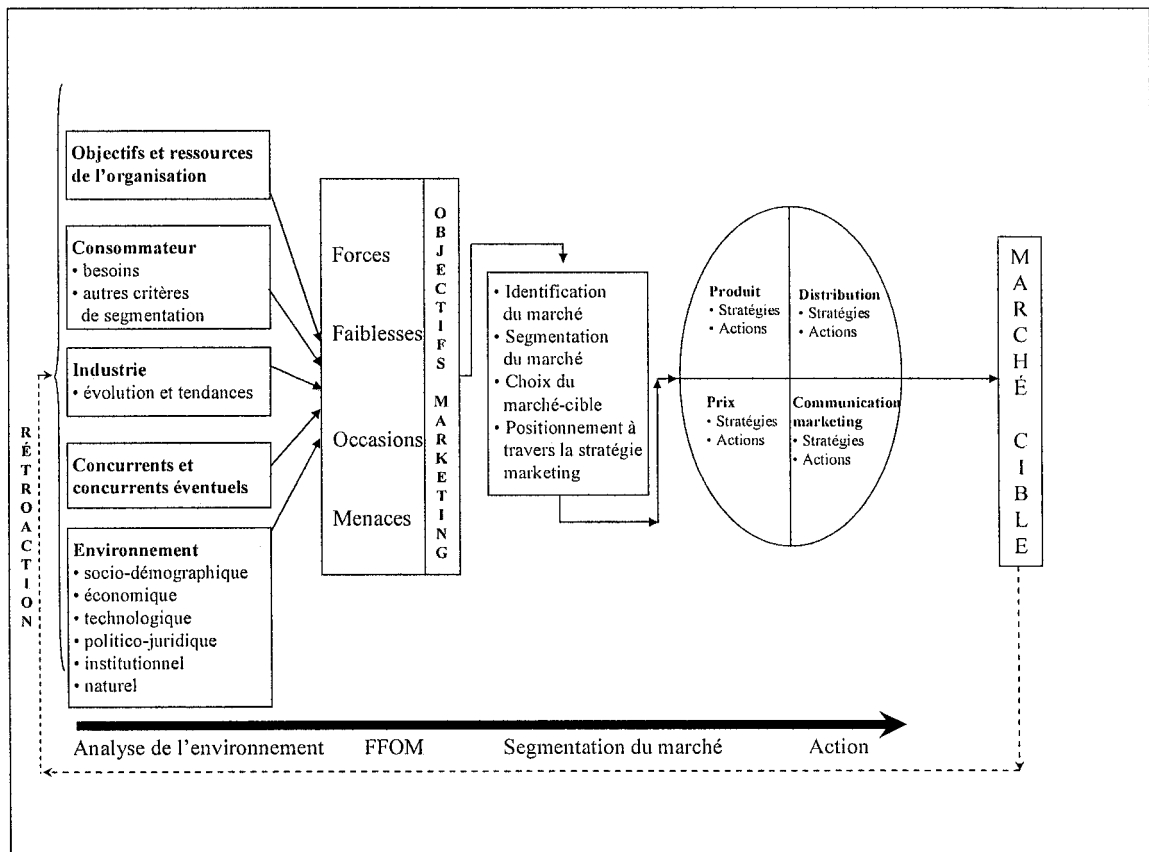
2.2 Processus de planification stratégique en marketing

« Le processus de management du marketing consiste en l'analyse des occasions d'affaires, l'élaboration des stratégies de marketing, la planification des programmes de marketing et la gestion de l'effort de marketing » Kotler et al. (2000). Il s'agit en fait d'organiser et de réaliser les activités marketing nécessaires au développement de l'entreprise.

Le schéma du processus de planification stratégique en marketing, présenté à la figure 6, nous aide à mieux évaluer l'ampleur des diverses activités à effectuer afin de déterminer des objectifs précis et de mettre en œuvre les actions nécessaires à leur réalisation Pettigrew (2000).

Figure 6

Processus de planification stratégique en marketing



Source : Adapté de Pettigrew (2000).

Ce processus débute par l'analyse des environnements externe et interne de l'entreprise ; c'est l'environnement marketing de l'organisation Kotler et al. (2000). Les dirigeants s'intéressent principalement aux éléments suivants :

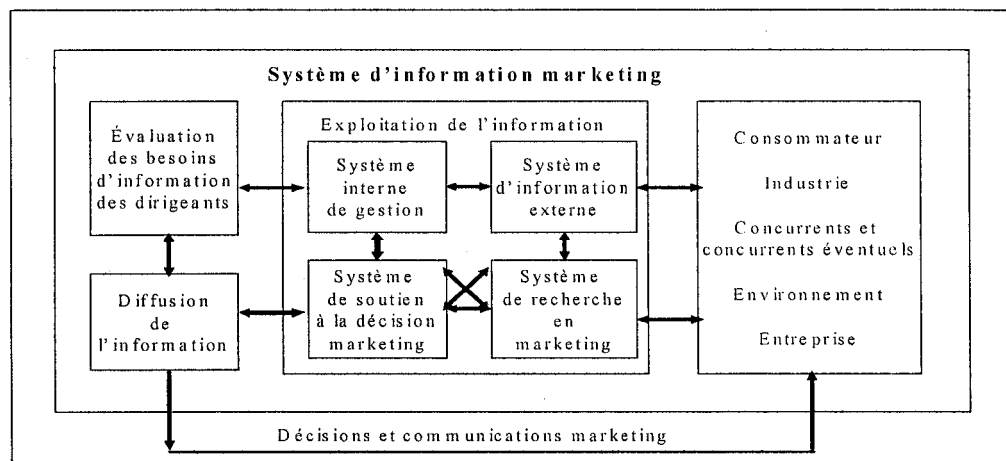
1. Identification des besoins et des désirs des consommateurs ;
2. Repérage de l'évolution des tendances de l'industrie dans laquelle l'entreprise oeuvre ;
3. Surveillance des concurrents actuels ou éventuels ;
4. Examen minutieux des objectifs, des ressources ou des compétences de l'entreprise de même que des pratiques marketing.

Suite à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies, la synthèse émergeant de la réflexion des dirigeants permet de situer les enjeux auxquels l'entreprise fait face et de déterminer les stratégies qu'ils privilégieront. De là découlera ensuite l'ensemble des décisions relatives à l'identification du marché, à la segmentation, au choix du marché cible et au positionnement. À noter que le marché cible est pris ici dans son sens générique et qu'il peut faire référence à plusieurs cibles. Sur un plan plus tactique, les gestionnaires procèdent ensuite à l'élaboration de leurs programmes de marketing à l'aide des outils du marketing mix. Le marketing mix est constitué de l'ensemble des outils de marketing : produit, prix, distribution et communication que l'entreprise utilise pour atteindre ses objectifs sur le marché cible Kotler et al. (2000). Finalement, le processus de planification se complète grâce à l'ajout de mécanismes de gestion et de contrôle de l'effort marketing dans le but d'effectuer des suivis périodiques de la productivité des ressources investies dans la fonction marketing. Les liens existant entre les diverses composantes de ce processus sont décrits à la figure 6, par des flèches pleines. Il convient de souligner le nombre élevé de flux informationnels convergents vers l'entreprise ; ces derniers contiennent plusieurs données ou informations susceptibles d'intéresser les dirigeants ayant des responsabilités relatives au marketing. Pour leur part, les lignes en pointillées de la figure 6 représentent les flux informationnels susceptibles de transiter via le système d'information externe, une des composantes du SIM, sujet qui sera abordé dans la prochaine section.

2.3 Composantes du SIM

Afin de s'acquitter de leurs responsabilités en marketing stratégique, les dirigeants ont traditionnellement fait appel au système d'information marketing (SIM). Selon Kotler et al. (2000) : « [...] le SIM se compose d'un ensemble de gens, d'équipements et de procédures dont le rôle est de recueillir, de classer, d'analyser, d'évaluer et de distribuer une information pertinente, précise et, en temps opportun, destinée aux décideurs marketing ». Nous présentons une illustration du schéma classique du SIM à la figure 7.

Figure 7
Système d'information marketing (SIM)



Source: Kotler, Filiatrau et Turner (2000), « Le Management du Marketing », p. 119.
Adaptation Léonard Dumas (2000).

Le modèle proposé par Kotler et al. (2000) se compose de quatre sous-systèmes permettant aux gestionnaires d'acquérir l'information recherchée. Nous présentons une description succincte de chacune de ces quatre composantes :

1. Le sous-système d'information interne de gestion regroupe les processus nécessaires à l'exploitation de l'entreprise proprement dite ; c'est le plus utilisé par les dirigeants. Ce système fournit les données relatives aux résultats et traite principalement des ventes, des comptes clients, des comptes fournisseurs, des stocks, etc.
2. Le sous-système de soutien à la décision marketing représente un ensemble de données, d'outils et de techniques supportées par des logiciels et par un équipement informatique grâce auxquels l'organisation recueille et interprète l'information pertinente provenant de l'organisation et de l'environnement, et la traite de façon à en faire la base de l'action de marketing, (Little, 1979). Ce sous-système repose en grande partie sur le traitement de l'information à l'aide d'outils statistiques afin d'aider le décideur à déterminer l'action optimale à mettre en œuvre.
3. Le sous-système de recherche en marketing fait référence, quant à lui, à l'élaboration, la collecte, l'analyse, la communication et l'exploitation systématique de données et de résultats relatifs à une situation de marketing déterminée à laquelle l'entreprise doit faire face. La recherche en marketing se présente sous plusieurs formes. De l'observation des concurrents à l'utilisation de services d'information électronique, en passant par l'expérimentation ou le sondage, le choix de méthodes ou d'instruments est vaste et exige un arbitrage entre le faire soi-même ou le faire faire.
4. Le sous-système d'information externe ou *marketing intelligence* est constitué, selon Kotler (1997), de l'ensemble des procédures et des sources utilisées par les dirigeants pour obtenir leur information quotidienne au sujet de l'évolution de l'environnement marketing. Cette information peut être obtenue par les dirigeants ou les cadres de l'entreprise par le biais de la lecture de livres, de journaux ou de publications professionnelles. Ils peuvent également recueillir de précieux renseignements lors de leurs discussions avec des clients, des fournisseurs, des partenaires ou autres personnes-ressources à l'extérieur de l'entreprise.

Suite à la revue de la littérature que nous avons effectuée, à l'exception de Kotler (1997), Kotler et al. (2000) peu d'auteurs en marketing se sont intéressés aux composantes du SIM. Le schéma présenté à la figure 7 est repris dans plusieurs manuscrits sans que les auteurs n'y apportent une contribution additionnelle significative. De manière générale, tous s'accordent pour reconnaître que l'orientation externe, ou encore vers l'environnement externe de l'entreprise, nécessite une bonne définition de l'information à rechercher ainsi que de l'efficacité

et de l'efficience dans le processus de collecte, d'analyse et de traitement de l'information. L'information constitue un élément clé du processus de développement de la réflexion stratégique Aaker (2001), Lewis et Chambers (2000).

Selon la perspective de Kotler et al. (2000), le système d'information externe fournit aux dirigeants des données sur les événements. Fait intéressant à noter : le sous-système d'information externe est la seule composante du SIM permettant à l'entreprise d'être en lien constant avec son environnement externe, notamment l'environnement général et l'environnement de l'industrie. Les gestionnaires du marketing recueillent leurs informations en discutant avec des clients, des fournisseurs et autres intermédiaires de leur entreprise. Ils peuvent également lire des journaux, des publications professionnelles, des livres ou encore, le faire lors de leurs conversations avec les cadres ou le personnel de leur organisation. Il est facile d'imaginer que cette approche ponctuelle peut faire en sorte que des informations valables puissent être perdues ou tout simplement parvenir trop tard aux décideurs. Certaines organisations accentuent leurs efforts afin d'obtenir une information plus complète et de meilleure qualité en mettant à profit l'expertise et les connaissances de leurs représentants commerciaux bien que leur apport en matière de communication et de diffusion porte souvent les traces des contraintes auxquelles ils sont soumis, notamment en matière d'atteinte de quotas de vente. D'autres organisations se tournent vers leurs clients ou leurs fournisseurs pour recueillir de l'information tandis que quelques-uns privilégieront des pratiques telles que le client mystère, l'étalonnage voire l'achat de produits/services des concurrents afin de mieux apprécier leurs caractéristiques. Des intermédiaires tels que les consultants ou les courtiers en information sont finalement en mesure de fournir des renseignements recherchés par les gestionnaires du marketing.

Cependant, il y a lieu de reconnaître qu'avec de telles pratiques ponctuelles, les risques de perdre des informations valables ou de ne pas les obtenir au moment voulu sont grands. « *Good intelligence is the basic of good marketing decisions* »,

Lewis et Chambers (2000, p. 588). Ces auteurs ne nient pas le fait qu'une bonne décision puisse avoir été prise sur la seule base de l'intuition du décideur, mais ils insistent sur le fait que pour une bonne décision, il peut y en avoir des centaines d'autres qui ont échoué. Les changements rapides qui s'opèrent dans la société influencent simultanément les consommateurs et les gestionnaires du marketing qui se retrouvent respectivement face à beaucoup plus de possibilités de choix. Plus de choix signifie plus de décisions, et plus de décisions nécessitent l'acquisition de plus d'information pertinente, ne serait-ce que pour permettre aux dirigeants de s'assurer du bien-fondé de leurs intuitions. La qualité des décisions dépend de la qualité de l'information et surtout de la façon dont elle sera utilisée. Toute l'information du monde ne conduira pas à une bonne décision à moins qu'elle n'ait été préalablement correctement interprétée et utilisée.

Or, comme nous l'avons constaté dans le premier chapitre, les besoins d'information actuels des dirigeants sont complexes et diversifiés et exigent un système d'information externe complémentaire dont la portée est plus étendue que celle découlant de sa description classique. Par ailleurs, reconnaissons le fait que le sous-système d'information externe est théoriquement utilisé pour recueillir les informations dont les gestionnaires du marketing ont besoin à l'extérieur de l'entreprise. Toutefois, sur le terrain, bien peu de dirigeants font référence à ce sous-système lorsque le sujet de la collecte d'information relative à l'environnement général ou à l'environnement de l'industrie est abordé empiriquement. En réalité, ce sous-système reflète surtout une référence conceptuelle relative à des pratiques de recherche d'information utilisées routinièrement par les dirigeants et possède relativement peu de caractéristiques tangibles sur lesquelles les décideurs peuvent avoir prise. Dans cette optique, il nous apparaît primordial d'explorer davantage le processus de recherche d'information marketing à valeur stratégique ou tactique, selon la perspective complémentaire de la veille dans le but de tangibiliser cette quête d'information des gestionnaires du marketing au sein de l'organisation.

Dans la prochaine section, nous nous attarderons de manière plus approfondie au concept de la veille.

3. CARACTÉRISATION DE LA VEILLE

Cette section a pour objectif de mieux appréhender le phénomène de la veille en présentant en premier lieu, un survol de son développement historique et en proposant une définition de la veille marketing. Après une schématisation des principaux types de veille, nous traiterons ensuite des phases d'implantation d'un système de veille, de même que du processus de la veille proprement dit. Nous compléterons cette section en donnant un aperçu des spécificités relatives à cette pratique dans les organisations.

3.1 Genèse de la veille

Sur le plan personnel, sans même s'en douter, tous les êtres humains se sont livrés à des activités de veille dès leur plus jeune âge, en quête de nourriture, de sécurité ou de confort. L'origine de la veille remonte effectivement à plusieurs siècles. Déjà on en fait mention dans la bible lorsque Moïse, dans sa recherche de la Terre Promise, a envoyé Joshua, Caleb et d'autres hommes vivre chez les Cananéens vers l'an 1 500 av. J.-C. afin de mieux connaître leurs habitudes de vie. Par ailleurs, vers l'an 500 av. J.-C., Sun Tzu, un célèbre chef militaire chinois, a écrit son traité *The Art of War* tout en faisant l'éloge de l'importance de l'utilisation du renseignement à des fins militaires et en affirmant qu'aucun chef militaire ne devrait se sentir en danger s'il se connaît bien et s'il connaît parfaitement son adversaire (Fleisher et Blenkhorn, 2001; Sun-Tzu, 1988). L'histoire relate plusieurs récits d'invasions de grandes armées égyptiennes, israélites ou romaines précédées de

l'envoi d'espions dans le but de mieux évaluer les forces ou les faiblesses de leurs adversaires. Les gouvernements ou les chefs d'armées ont fait appel à leurs espions depuis des millénaires en cherchant à mieux connaître la force et les intentions de leurs adversaires potentiels. La veille est probablement aussi ancienne que l'organisation des castes de prêtres et des militaires qui créèrent les premières citées antiques (Cartier, 1999a).

On retrace la première utilisation du mot *intelligence*, au sens de renseignement militaire, dans *The Oxford English Dictionary* aux alentours de l'an 1450. À la fin du 18^e siècle, les services de renseignements, anglais notamment, étaient déjà bien établis (Meilinger, 2000). On relate que l'intelligence économique fut l'assise du développement du Royaume d'Angleterre sous l'ère élisabéthaine, puis au cours de la première ère industrielle, particulièrement grâce au *Colonial Office*. Au Québec, dès le début de la colonie, les Relations des Jésuites sont le reflet d'une importante opération de veille Cartier (1999a).

Les premières utilisations de la veille dans le domaine des affaires remontent au 15^e et au 16^e siècle. Par exemple, le bulletin de nouvelles de la dynastie Fuggers, riche famille allemande, aurait joué un rôle important dans le développement du concept du capitalisme, de l'influence politique et du renseignement destiné à orienter les décisions stratégiques de leur entreprise. On estime que les bulletins diffusés, traitant du monde des affaires local, de résultats économiques ou des tendances politiques, auraient été fort utiles pour les dirigeants des branches internationales de l'entreprise, notamment en matière d'évaluation du risque relatif au commerce international (Carr, 2003).

Pour sa part, Edward Lloyd est à la source de l'édification de la célèbre *Lloyd's List* de 1696 et de la création, un siècle plus tard, de la *Society of Lloyd's*. Cette liste répertoriait l'ensemble des informations relatives aux arrivées et aux départs des bateaux, de même que des renseignements de nature économique ou

politique, sur les contrées lointaines à l'origine des cargaisons transitant dans les ports britanniques (Bernstein, 1998).

Dès le début du 19^e siècle, la famille Rothschild s'est distinguée par l'efficacité de ses activités de veille qui a ensuite donné naissance à la première multinationale du secteur bancaire en établissant des succursales à Londres, Paris, Francfort, Vienne et Naples. Grâce au génie commercial de Mayer Amschel Rothschild et de ses cinq fils, les Rothschild ont su mettre en place un service de renseignements plus efficace et surtout plus rapide que les courriers diplomatiques en usage dans plusieurs pays à cette époque. Les trois principes suivants sont à la base de leur système d'information : demeurer constamment informé de ce qui se passe sur le terrain de nos activités, réfléchir rapidement et ... agir (Fuld, 2002).

Au début du 20^e siècle, l'activité économique européenne est effervescente. La croissance du capitalisme et les pressions économiques contribuent à accentuer la prise de conscience du phénomène de la concurrence. C'est dans ce contexte que la théorie de l'évolution économique de Joseph Schumpeter a été publiée en 1912. Ce théoricien s'est particulièrement intéressé aux forces dynamiques de la concurrence et au déséquilibre occasionné par le lancement de nouveaux produits, l'ouverture de nouveaux marchés ou encore par l'introduction de processus de fabrication plus efficaces (Jacquemin, 2000). Les travaux de Schumpeter ont pavé la voie à plusieurs autres recherches sur la concurrence, notamment les travaux de Michael Porter sur la dynamique concurrentielle et son modèle des cinq forces. Nous verrons plus tard que les adeptes de la veille feront amplement usage de son modèle.

De leur côté, les *Think Tank* américains des années 60 avaient pour objectif d'étudier l'évolution technologique dans le contexte social et économique jusqu'en l'an 2000. Durant la période de la guerre froide (1945-1960), qu'il s'agisse de veille politique (diverses formes d'espionnage), de veille militaire (le procès Rosenberg aux États-Unis) ou de veille technologique (espionnage industriel), la veille en soi

demeure toutefois un marché caché. Durant les années 70, le Club de Rome analyse surtout les aspects quantitatifs notamment dans son rapport « Halte à la croissance ». Parallèlement, (Wilensky, 1967) donnait corps au concept moderne d'intelligence économique et publiait un ouvrage portant le titre « Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry » et dans lequel il soulève les deux préoccupations relatives :

1. Aux stratégies collectives et à la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, et ;
2. À l'importance de la connaissance, dans l'économie et l'industrie, comme moteur stratégique du développement et du changement.

Pour sa part, Stephen Dedijer crée un centre de recherche en intelligence sociétale à l'Université de Lünd en Suède, à la fin des années 60 (Carayon, 2003) tandis que (John Naisbitt, 1988) dans *Megatrends* et (Alvin Toffler, 1984) dans *Future Shock* développèrent une approche plutôt qualitative durant les années 80. Depuis les années 90, de nouveaux facteurs ont contribué à l'émergence de nouvelles dimensions de la veille, notamment l'émergence du concept de société du savoir qui exige désormais un traitement mieux intégré, non pas des informations, mais du savoir. Les forces de la mondialisation avec leurs lots d'alliances stratégiques et de fusions imposent une nouvelle lecture de l'ensemble des activités économiques des pays et les obligent à adopter une vision plus globale faisant ressortir le rôle de plus en plus important que joue l'intelligence économique. La veille évolue au même rythme que son sujet, la société (Cartier, 1999b).

Quant au monde des affaires, notons que les entreprises japonaises possédaient déjà des systèmes de veille bien établis avant la Seconde Guerre mondiale Kahaner (1997). Toutefois, ce n'est que vers la fin des années 50 que les grandes entreprises américaines ont amorcé l'implantation de systèmes de veille alors qu'en France, cet intérêt ne s'est manifesté que vers la fin des années 80, (Jakobiak, 1998 ; Bourthoumieu et al. 1999). Désormais, les organisations pratiquant des

activités de veille sont de plus en plus nombreuses et il serait superflu, voire illusoire, de vouloir identifier toutes les entreprises s'adonnant à ces pratiques. Nous nous contenterons d'en énumérer quelques-unes afin d'illustrer notre propos : Motorola, Nutrasweet, AT&T, Procter & Gamble, Microsoft, IBM, General Electric, Forrester Research, Compaq Computer, Dell Corporation, Kellogg, Pfizer, Merck & Co, Xerox, Chevron, Daimler-Benz Aerospace AG, l'Oréal, Nestlé ou Citibank (Prescott et Miller, 2001; Carr (2003); Salmon et Linares, 1997; Fleisher et Blenkhorn (2001); Kahaner (1997); Miller, 2000; Cook et Cook, 2000).

Plus près de nous, plusieurs entreprises québécoises ou canadiennes comptent également sur un système de veille pour orienter leur réflexion stratégique. Par exemple, Nortel Networks, Copernic.com, Oerlikon Aerospace, Bombardier, CAE Inc., John Wiley and Sons Canada, Microcell, Caisse de dépôt et placement du Québec, Sobeys Québec, Competia, MDS Pharma ou encore Berlex Canada figurent parmi quelques-unes des nombreuses entreprises entretenant un dispositif de veille (Competia, 2001, 2003). Bien qu'elles soient plus discrètes à propos de leurs activités de veille, ajoutons que pratiquement toutes les entreprises des secteurs bancaires, pharmaceutiques ou technologiques surveillent systématiquement leur environnement concurrentiel. Le recours fréquent à la veille au sein des entreprises, tant à l'échelle mondiale que canadienne, n'étant désormais plus à démontrer, nous poursuivrons immédiatement l'étude de ce concept à la prochaine section.

3.2 Définition et typologie de la veille marketing

Une confusion sémantique contribue à la difficulté de définir le concept de la veille. Sur le plan étymologique, le Larousse nous indique que le mot veille provient du latin *vigila* et reflète l'état de quelqu'un qui est éveillé, l'action de monter la garde. Par exemple, la veille technologique dans une entreprise ou un organisme est une activité consistant à se tenir informé des innovations dans le secteur les

concernant (Larousse, 1995, p. 1056). Pour sa part, l'Office québécois de la langue française (OQLF) décrit la veille dans la perspective de la gestion en ces termes :

« Activité de surveillance permanente de l'environnement interne ou externe d'une organisation devant permettre un repérage anticipé de signes ou d'indices révélateurs de changements importants » (OQLF, 2004a).

Selon qu'il s'agisse de la perspective francophone ou anglo-saxonne, on parlera respectivement de veille ou d'*intelligence* en référence à divers types d'activités de surveillance de l'environnement de l'entreprise. Mais avant de poursuivre, qu'en est-il de la signification du terme intelligence en langue française ou anglaise? Le Petit Robert définit l'intelligence comme étant : « [...] la faculté de connaître et de comprendre. C'est aussi l'aptitude d'un être vivant à s'adapter à des situations nouvelles, à découvrir des solutions aux difficultés qu'il rencontre » (Le Petit Robert, 1993, page 1191-1192). *The Canadian Oxford Dictionary* (1998, p. 732) décrit le terme *intelligence* de la manière suivante : « *the intellect; the understanding; the collection of information especially of military or political value; a group or agency that collects such information; information in general; news* ». Selon la perspective anglo-saxonne, le terme *intelligence* prend souvent la signification de renseignement, information, voire espionnage au sens des services secrets et ne fait aucunement référence aux aptitudes d'un individu comme il est d'usage en français (Romagni et Wild, 1998). Notons que (Bernhardt, 1994) a contribué à réduire l'ambiguïté conceptuelle entre la veille et l'intelligence en étant le premier à distinguer le processus de la veille de son résultat : l'acquisition d'intelligence.

Aux fins de cette recherche, nous ne retiendrons pas la signification militaire, reliée au renseignement, généralement accordée au mot intelligence. Ayant apporté cette précision, nous voyons maintenant, dans le tableau 10, quelques définitions courantes relatives au concept de la veille.

En consultant les définitions attribuées aux divers types de veille, nous constatons que cette pléthore d'acceptations reflète le chaos sémantique dans lequel est plongé le domaine de la veille et illustre l'absence de consensus relatif à un cadre conceptuel partagé par la collectivité s'intéressant au phénomène de la veille. Ce champ d'études a été peu fréquenté par les chercheurs académiques. Plusieurs cadres de référence de la veille sont le fruit de la pratique professionnelle de consultants ou de spécialistes en gestion de l'information (Chartrand, 2003). D'autre part, cette diversité met en lumière la jeunesse relative de la recherche appliquée (Revelli, 1998) et met en évidence l'étendue des champs d'applications possibles de la veille. Notons que l'analyse des mots clés de ces définitions fait ressortir un certain nombre de particularités associées à la veille.

Tableau 10
Contributeurs et définitions associées aux divers types de veille

Contributeurs	Sujets	Définitions
Association Française de Normalisation (AFNOR, 1998)	Veille	Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions.
(Cartier, 1999c)	Veille	La veille a pour but ultime l'innovation et la création d'avantages compétitifs permettant à l'entreprise de s'adapter aux mutations multiples de son environnement. C'est une réflexion prospective constituant une forme d'intervention qui invite le décideur à réorganiser sa vision du présent pour donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment.
(Pinkerton, 1996)	Veille	La veille agit à la manière d'un système radar ; elle n'est pas le système d'information marketing, mais c'est elle qui l'alimente.
(Julien, Lachance, Raymond, Jacob et Ramangalahy, 1995)	Veille technologique	Une activité organisationnelle par laquelle les informations nécessaires au changement technologique sont collectées, analysées puis diffusées.
(Martinet et Ribault, 1989)	Veille concurrentielle	Une activité regroupant tous les processus de surveillance des concurrents actuels et potentiels.
Martinet et Ribault (1989)	Veille commerciale	Une activité portant sur les quatre préoccupations majeures pour les entreprises : les clients et les marchés, les fournisseurs et la main-d'œuvre.

Contributeurs	Sujets	Définitions
Romagni et Wild (1998)	Veille marketing	Une veille regroupant d'une part, les aspects commerciaux centrés sur le marché, les clients ou les méthodes commerciales et, d'autre part, les aspects concurrentiels s'intéressant alors aux concurrents, aux nouveaux entrants et notamment aux produits substitués.
(Pateyron, 1998)	Veille stratégique	Désigne la recherche d'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques.
(Lesca, 2003)	Veille	Ce mot est à prendre dans son sens exact qui signifie être éveillé (le contraire d'endormi !), être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos, mais prête à se déclencher à la moindre alerte.
Lesca (2003)	Veille anticipative stratégique – Intelligence collective de l'environnement (VAS-IC)	La VAS-IC est le processus collectif et proactif, par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle) traquent (perçoivent ou provoquent, et choisissent), de façon volontariste, et utilisant des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire.
Salmon et de Linares (1997)	Intelligence compétitive	L'intelligence compétitive est devenue une fonction vitale pour les entreprises. Elle doit être considérée comme une nouvelle carte cognitive, un outil puissant pour s'insérer pleinement dans la nouvelle ère et insuffler un état d'esprit nouveau, en accord avec les tendances émergeant dans notre environnement. Veille, agilité, management de la connaissance, vision sont autant de thèmes imbriqués dans ce concept.
Romagni et Wild (1998)	Veille environnementale ou veille sociétale	Concerne ce qu'il est convenu d'appeler le macroenvironnement de l'entreprise à savoir ses dimensions sociale, économique, institutionnelle, politique, légale et naturelle.
(Commissariat Général du Plan, 1994)	Intelligence économique	L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.
(Besson et Possin, 1995)	Intelligence économique	L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée (...); elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est la volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs.
Jakobiak (1998)	Intelligence économique	Analogue à la <i>competitive intelligence</i> des Américains, l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique, ensemble de veille technologique et veille concurrentielle, pour un usage offensif de l'information.

Contributeurs	Sujets	Définitions
(Dou et Desvais, 1995)	Intelligence économique	La prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept (...) englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte sur la politique, la géopolitique et l'économie. Elle ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes de comportement destinées à défendre un environnement, à suivre la veille technologique et ne peut en aucun cas se substituer à elle, car, sans technologies propres, la domination économique ne serait pas de longue durée.
Carayon (2003)	Intelligence économique	L'intelligence économique devrait être une vraie et grande politique publique de l'État à l'instar de ce que sont les politiques de santé, d'environnement ou de fiscalité. (...) l'intelligence économique est un patriotisme économique, (...) c'est une politique sociale.
Porter (1980, 47)	<i>Competitor intelligence</i>	<i>Competitor intelligence has as its objectives to develop a profile on the nature and success of the likely strategy changes each competitor might make, each competitor's probable response to the range of feasible strategic moves other firms could initiate, and each competitor's probable reaction to the array of industry changes and broader environmental shifts that might occur. Competitor intelligence is therefore highly specific, focusing on the actions, behaviours, and options of one or more existing or potential competitors.</i>
(Sutton, 1988)	<i>Competitive intelligence</i>	<i>Competitive intelligence is a little broader than competitor intelligence and refers to the analysis of competitors as well as competitive conditions in particular industries or regions.</i>
Bernhardt (1994, 13)	<i>Competitive intelligence</i>	<i>Competitive intelligence is an analytical process that transforms disaggregated competitor, industry, and market data into actionable strategic knowledge about the competitor's capabilities, intentions, performance, and position.</i>
(Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2004)	<i>Competitive intelligence</i>	<i>A systematic and ethical program for gathering, analyzing, and managing external information that can affect your company's plans, decisions, and operations. Put another way, CI is the process of enhancing marketplace competitiveness through a greater -- yet unequivocally ethical -- understanding of a firm's competitors and the competitive environment. CI enables senior managers in companies of all sizes to make informed decisions about everything from marketing, R&D, and investing tactics to long-term business strategies.</i>

Contributeurs	Sujets	Définitions
(Gilad et Gilad, 1988)	<i>Business intelligence</i>	<i>Business intelligence has a significantly larger scope, and has been defined as the activity of monitoring the environment external to the firm for information that is relevant for decision-making process in the company. In practice, business intelligence often concentrates on current competitors as in competitive intelligence, but also includes topics such as analysis of potential acquisitions and mergers, and risk assessments for particular countries.</i>
(Aguilar, 1967); (Choo et Auster, 1993)	<i>Environmental scanning</i>	<i>Environmental scanning casts a still wider net, and analyzes information about every sector of the external environment that can help management to plan for the organization's future. Scanning cover not only competitors, suppliers, and customers, but also includes technology, economic conditions, political and regulatory environment, and social and demographic trends.</i>
(Ewing, 1990); (Bigelow, Fahey, et Mahon, 1993)	<i>Issues management</i>	<i>Issues management evolved from public affairs and its goal is to develop company policy and supporting action programs to participate in the public policy process in the resolution of socio-political and economic problems that will affect the future viability and well-being of the organization. Public issues involve multiple stakeholders with competing interest and involve some form of collective action.</i>
(Dedijer et Jequier, 1987); (Ventura, 1988)	<i>Social intelligence</i>	<i>Social intelligence is the broadest in scope and approach, and is concerned with the capability of a society and institutions to identify problems, collect relevant information about these problems, and transmit, process, evaluate, and ultimately put this information to use. It as been used to describe the capability of a country to use information to pursue national strategies. It has also been defined as 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.</i>

D'abord, il faut souligner qu'il s'agit d'un processus ou d'un programme d'actions coordonnées destinées à alimenter une réflexion de nature prospective se singularisant par des épithètes telles que systématique, continue, itératif, volontariste, proactif, analytique, agile, collectif ou encore éthique. Le champ d'application privilégié est celui de l'organisation et de l'interaction des acteurs clés dans les marchés visés par l'entreprise. Plus précisément et selon les types de veille, l'arène où se concrétisent les activités de veille est celle de l'environnement externe de

l'organisation composé du consommateur, des concurrents ou de l'industrie, lieu où se manifeste la dynamique de l'interaction entre les détenteurs d'enjeux dans les six dimensions classiques de l'environnement marketing de l'organisation. Finalement, la veille marketing s'exerce également dans l'environnement interne de l'organisation tel qu'illustré dans le schéma du processus de planification marketing présenté précédemment à la figure 6 (p. 59). Selon le cas, les praticiens de la veille s'intéressent particulièrement à la capacité des concurrents à agir ou à réagir aux diverses pressions exercées dans le marché, au comportement du consommateur, aux fusions et acquisitions, à l'évaluation du risque d'affaires dans certains pays et, d'une manière plus générale, aux affaires publiques ou aux politiques sociales.

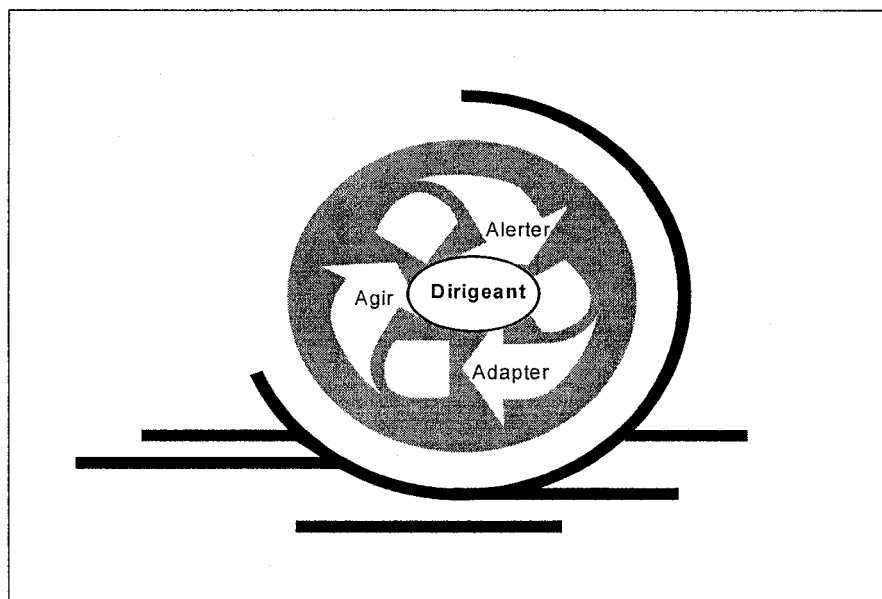
La coordination de ce processus d'actions destiné à l'identification, la recherche, le traitement, l'analyse et la diffusion, vise la production d'une information pertinente relative aux événements ou aux intentions des détenteurs d'enjeux et qui sera ensuite transformée en connaissances stratégiques utiles, à usage offensif, et utilisée afin de mieux décoder les futurs possibles de l'organisation et d'assurer sa pérennité. La mise en oeuvre d'un dispositif de veille implique un état d'esprit nouveau quant à la vision et aux visées stratégiques de l'organisation. Cet état d'esprit favorise la réalisation d'actions stratégiques privilégiant la pérennité ainsi que le bien-être de l'organisation.

Finalement, la résultante des activités de veille, telle qu'exprimée dans l'ensemble des définitions proposées précédemment au tableau 10 et que nous schématisons à la figure 8, vise principalement trois types d'objectifs que nous appellerons les trois « A » de la veille :

1. **ALERTER** : détecter, identifier des menaces, des occasions, des tendances ou des problématiques émergentes ;
2. **ADAPTER** : ajuster les ressources de l'organisation en fonction des mutations ou des changements de l'environnement, anticiper, décider ;

3. AGIR : résoudre des problèmes de nature socio-politique ou économique, innover, interagir, créer un avantage concurrentiel et, dans une plus large mesure, réaliser des stratégies nationales.

Figure 8
Le dirigeant au cœur de la veille



Source : Dumas (2005)

Nous aurons rapidement compris, en consultant la figure 8, que dans le labyrinthe associé à l'environnement organisationnel, le dirigeant est un acteur primordial situé effectivement au cœur du processus de la veille puisqu'il est, la plupart du temps, l'initiateur, le principal destinataire et l'utilisateur privilégié de l'information utile produite tout au long de ce processus.

La brève synthèse des définitions de la veille que nous venons d'exposer ne vise pas à l'exhaustivité. Elle est toutefois suffisante pour faire ressortir la difficulté d'élaborer une définition irrévocable et inconditionnelle du phénomène de la veille. À cet effet, la définition que nous considérerons dans le cadre de l'élaboration de cette thèse s'inspire de la perspective marketing stratégique de l'entreprise et emprunte aux définitions énoncées notamment par Romagni et Wild (1998),

l'AFNOR (1998), Lesca (2003) et SCIP (2004). Nous formulons notre définition de la veille marketing en ces termes :

« La veille marketing est un processus continu, éthique et itératif par lequel l'organisation surveille et analyse délibérément son environnement marketing, à la recherche de signaux susceptibles de constituer des occasions ou des menaces pouvant influencer sur sa pérennité. »

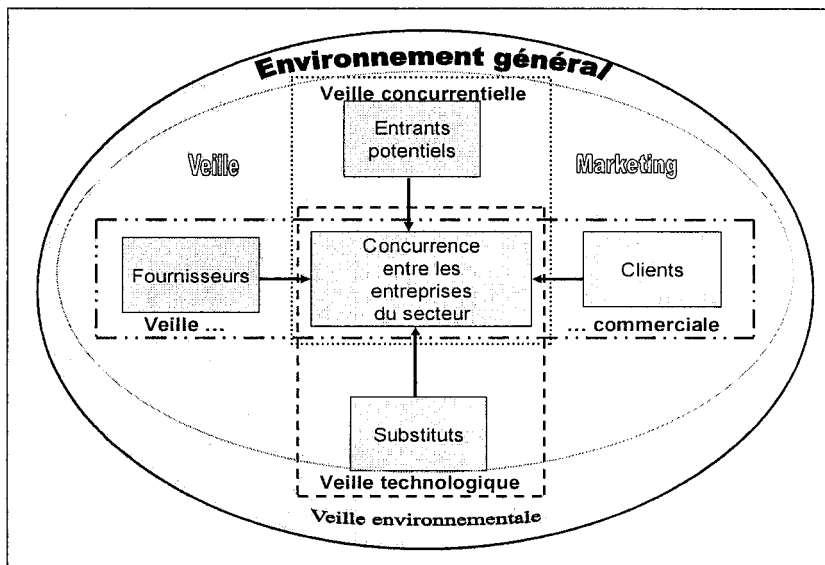
En mettant l'emphase sur les événements relatifs à l'environnement de l'industrie, la veille marketing a pour but de produire de l'information prête à servir, destinée à nourrir la réflexion tactique ou stratégique des dirigeants en quête d'acquisition d'un avantage concurrentiel, en les aidant à anticiper les évolutions et à réduire l'incertitude liée à la prise de décision.

Cette définition fait implicitement référence à plusieurs notions importantes que nous aborderons plus en détail dans les prochaines sections de ce chapitre. C'est la définition opérationnelle du concept de veille marketing que nous entendons utiliser dans le cadre de cette thèse. Nous poursuivons notre réflexion relative au phénomène de la veille en présentant une schématisation des divers types de veille à la prochaine section.

3.3 Schématisation des principaux types de veille

Les adeptes de la veille sont fortement redevables à Michael Porter et à son modèle des cinq forces qui ont fourni les bases d'un cadre de référence situant les principaux types de veille par rapport à l'environnement général de l'organisation (Porter, 1980). Le schéma proposé à la figure 9 intègre les flux informationnels liés à la dynamique concurrentielle de l'entreprise avec les principaux types de veille.

Figure 9
Principaux types de veille associés au modèle des cinq forces de Porter



Source : Adapté de Porter (1980); Martinet et Ribault (1989); Romagni et Wild (1998) par Dumas (2004)

Selon la perspective de Martinet et Ribault (1989), il existe quatre grands types de veille, à savoir : les veilles technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale. Dans ce contexte, la veille technologique fait référence à une activité organisationnelle par laquelle les informations nécessaires au changement technologique sont collectées, analysées puis diffusées Julien et al. (1995). La veille concurrentielle regroupe tous les processus de surveillance des concurrents, actuels ou potentiels, en s'intéressant principalement à leurs comportements et à l'anticipation de leurs actions futures, à des fins de décisions ou de choix Martinet et Ribault (1989); (MICST, 2000). La veille commerciale, quant à elle, s'intéresse dans une perspective à moyen et long termes, aux besoins des clients, aux marchés et aux fournisseurs, incluant la main-d'œuvre qualifiée disponible sur le marché du travail.

De son côté, la veille marketing regroupe les aspects commerciaux et concurrentiels de l'environnement de l'organisation Romagni et Wild (1998). Elle

visé de ce fait, la surveillance de tous les éléments relatifs au modèle des cinq forces de Porter et, considérant la nature stratégique du marketing, on ne peut la dissocier des autres dimensions de l'environnement général de l'organisation. Finalement, la veille environnementale, aussi qualifiée de sociétale, couvre les six dimensions classiques de l'environnement général qui n'ont pas fait l'objet d'un des types de veille présentés précédemment. La veille environnementale s'intéresse donc aux dimensions du macro-environnement de l'organisation Martinet et Ribault (1989).

Avant de conclure cette section, nous apportons quelques précisions relativement à la veille stratégique et à l'intelligence économique. La veille stratégique désigne la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques Pateyron (1998). C'est un processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité (Lesca et Caron, 1995). Elle se caractérise principalement par sa finalité liée à l'action et aux décisions à prendre. Pour sa part, l'intelligence économique représente l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques Jakobiak (1998). Dans ce contexte, la portée de l'intelligence économique est plus grande que celle de la veille stratégique et s'adresse surtout à des organisations de grande taille, de niveau national ou international, plutôt qu'aux petites et moyennes entreprises. Bien que le concept d'intelligence économique jouisse d'une popularité recrudescente actuellement en France, suite au dépôt du rapport Carayon (2003), nous ne le retiendrons pas puisque notre recherche se destine principalement aux PME du secteur de l'hôtellerie, fortement caractérisé par la présence de nombreuses entreprises de petite taille.

Afin d'approfondir notre compréhension du phénomène de la veille, nous nous intéresserons, dans la prochaine section, aux diverses phases de l'implantation d'un système de veille.

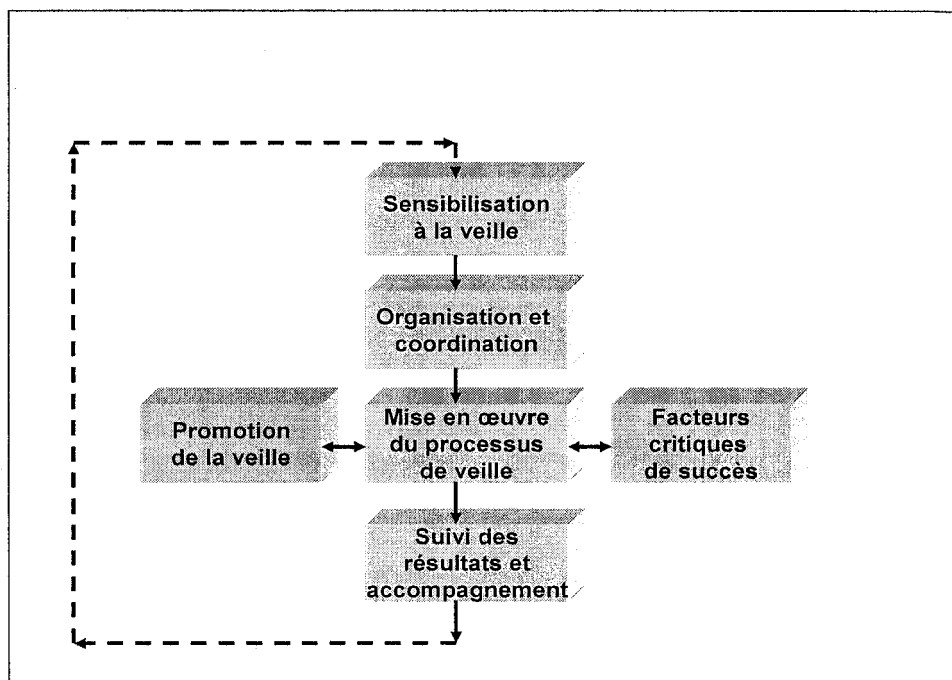
3.4 Système de veille

Jusqu'à présent, nous avons discuté de l'origine de la veille, en plus de proposer une clarification sémantique relative aux divers types de veille, de même qu'à certains éléments constitutifs du concept de veille. Afin de mieux appréhender ce phénomène, le moment est venu de nous intéresser aux diverses phases d'implantation d'un système de veille. L'objectif de cette présentation est de nous permettre, lors de l'étape recherche/terrain de notre étude, d'entreprendre plus facilement la mise en œuvre d'un dispositif réel de veille marketing au sein d'une organisation hôtelière.

3.4.1 Phases d'implantation d'un système de veille

Dans le cadre de l'utilisation que nous en ferons ici, nous définissons un système de veille comme étant un ensemble structuré réunissant les compétences répondant à des besoins de veille, AFNOR (1998). À terme, la mise en place d'un tel système dans une organisation a pour but de rendre le processus de surveillance de l'environnement autonome et efficace et d'améliorer le traitement de l'information prête à servir destinée aux décideurs. Pour tirer avantage de la pratique de la veille, le système doit être adapté aux spécificités de l'organisation et particulièrement à sa culture. Nous emprunterons le cadre de référence proposé par (Jaworski et Wee, 1993) pour distinguer les diverses phases à réaliser pour l'implantation d'un système de veille destiné à intégrer le processus de veille proprement dit aux pratiques courantes de l'organisation. La figure 10 illustre l'ensemble des démarches à entreprendre.

Figure 10
Implantation d'un système de veille :
un cadre de référence



Source : Adapté de Jaworski et Wee (1993)

3.4.2 *Sensibilisation à la veille*

Les auteurs consultés sont unanimes : l'implantation d'un système de veille n'est pas à la portée de toutes les organisations. Ces dernières doivent réunir un certain nombre de conditions avant de parvenir à instaurer la pratique de la veille. Au nombre de ces conditions, que nous assimilons ici à la sensibilisation à la veille, figure au premier chef, le support indéfectible des dirigeants de l'entreprise, Jaworski et Wee (1993); (Krizan, 1999); (Gilad, 1989); (Prescott, 2001). L'appui des dirigeants doit être fort, constant et visible de tous les employés de l'organisation. Ces derniers doivent percevoir de manière tangible l'importance que les dirigeants accordent à la veille. Cette importance se manifestera, la plupart du temps, par des signes évocateurs

tels que l'allocation d'un budget spécifique pour la veille ou encore l'utilisation des produits de la veille lors des présentations formelles de l'entreprise.

D'autre part, la mise en œuvre du système de veille doit être en quelque sorte parrainée par un membre de la haute direction de l'entreprise appelé à jouer le rôle de champion de la veille. Le rôle de ce champion est d'appuyer constamment les activités de veille au sein de l'organisation, le cas échéant, en nourrissant le réseau de veilleurs, en recrutant et en formant le personnel appelé à réaliser des activités de veille, ou encore, en saisissant les occasions pour faire la promotion de ces activités, tout en se faisant l'avocat de la veille lors de l'attribution des ressources au sein de l'organisation Jaworski et Wee (1993).

Finalement, alors que certaines organisations ont l'habitude de réaliser leur planification stratégique en s'appuyant sur de l'information produite par des organismes externes à l'entreprise, consultants ou autres, certaines ont plutôt tendance à favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle où il est de la responsabilité de tous les membres, ayant des connaissances privilégiées des événements de leur industrie à partager, de les transmettre aux décideurs clés dans leur organisation. Le fait que la reconnaissance de l'importance de l'information à valeur ajoutée soit imbriquée dans la culture organisationnelle constitue un gage de succès futur des pratiques de veille (Prescott, Hasanali, Leavitt, et Lemons, 2004). Nous proposons une brève définition d'une information à valeur ajoutée un peu plus loin au tableau 14.

3.4.3 *Organisation et coordination de la veille*

L'organisation et la coordination représentent la seconde phase de l'implantation du système de veille. C'est ici que le système de veille prendra forme au sein de l'organisation et sa raison d'être, sa mission, sa stratégie et ses objectifs seront définis. Par exemple, pour *The Futures Group* la mission d'un système de

veille est de surveiller l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'organisation, en recueillant et en analysant des données relatives aux changements stratégiques survenant dans son environnement, tout en envisageant leur évolution future de même que leur impact éventuel sur l'entreprise. Le but de ces activités est de produire de l'information utile à la prise de décision qui soit solidement ancrée au contexte de l'entreprise en vue d'élaborer des stratégies plus efficaces (Harkleroad, 1993). Par ailleurs, on devra également statuer sur le type de structure qui sera créée au sein de l'organisation pour abriter les activités de veille. Les recherches démontrent qu'une structure formelle donne de meilleurs résultats qu'une structure ad hoc ou informelle Jaworski et Wee (1993). C'est le moment également de déterminer les rôles et les responsabilités des individus qui oeuvreront au sein de la cellule de veille et plus particulièrement les fonctions du coordonnateur de la cellule. Entre autres responsabilités du coordonnateur, citons la mise en œuvre du processus de veille proprement dit, déterminé en fonction de la stratégie choisie, des priorités établies, du type de produits de veille recherchés, des clients, du temps disponible ou encore du budget alloué. Il sera également responsable du recrutement et de la formation des individus directement engagés dans le système de veille, en plus de communiquer régulièrement avec les diverses entités intéressées par la veille au sein de l'entreprise. En terminant, notons que le coordonnateur est également responsable de la performance, du contrôle de la qualité, de même que du respect des règles corporatives instituées relativement aux activités de veille qui devront nécessairement respecter les standards légaux et éthiques encadrant la pratique de la veille en milieu organisationnel. L'annexe E expose les règles d'éthique adoptées par la *Society of Competitive Intelligence Professionals*, organisme regroupant plus de huit milles adhérents provenant notamment des milieux gouvernementaux, des affaires ou académiques.

3.4.4 *Processus de veille*

La troisième phase de l'implantation d'un système de veille concerne le processus de veille proprement dit. Dans la revue de la littérature relative aux

diverses pratiques de veille, les auteurs font habituellement référence à un cycle de la veille ou de l'intelligence comportant entre quatre à dix étapes. Les tableaux 11 et 11a présentent une synthèse des étapes du processus tel que proposé par douze auteurs ou sources reconnus pour leur expertise dans le domaine de la veille. Nous constatons que la terminologie employée diffère d'un auteur à l'autre selon l'approche de veille privilégiée ou d'après la perspective professionnelle, à savoir s'il s'agit de consultants, de chercheurs, ou encore, de praticiens ou de vulgarisateurs intéressés à mieux faire connaître cette pratique.

Tableau 11
Étapes du processus de veille

Étapes	Kahaner (1997, 44)	Prescott (1989, 6)	Cook & Cook (2000, 16)	Gilad et Gilad (1988, 17)	AFNOR (1998, 8)	(Lesca et Castagnos, 2000)
1	Planification et direction	Objectifs	Identification des besoins d'information	Collecte des données	Définitions des axes de surveillance et des finalités	Ciblage
2	Collecte des données	Collecte des données	Formulation de la problématique	Évaluation	Détermination des types d'informations utiles	Traque
3	Analyse des données	Interprétation des données	Organisation du processus de recherche d'information	Stockage des données	Identification et sélection des sources d'information	Sélection
4	Diffusion aux décideurs	Mise en oeuvre	Collecte	Analyse	Collecte et sélection des informations	Circulation
5		Maintien et mise à jour	Tri et stockage	Diffusion	Traitement / analyse des données	Stockage
6			Évaluation (données en information)		Synthèse et mise en perspective	Création de connaissance
7			Analyse (Information en intelligence)		Communication des résultats de veille	Diffusion
8			Diffusion aux décideurs		Validation et réajustement	Accès
9			Utilisation, décision			Action
10			Évaluation des résultats			

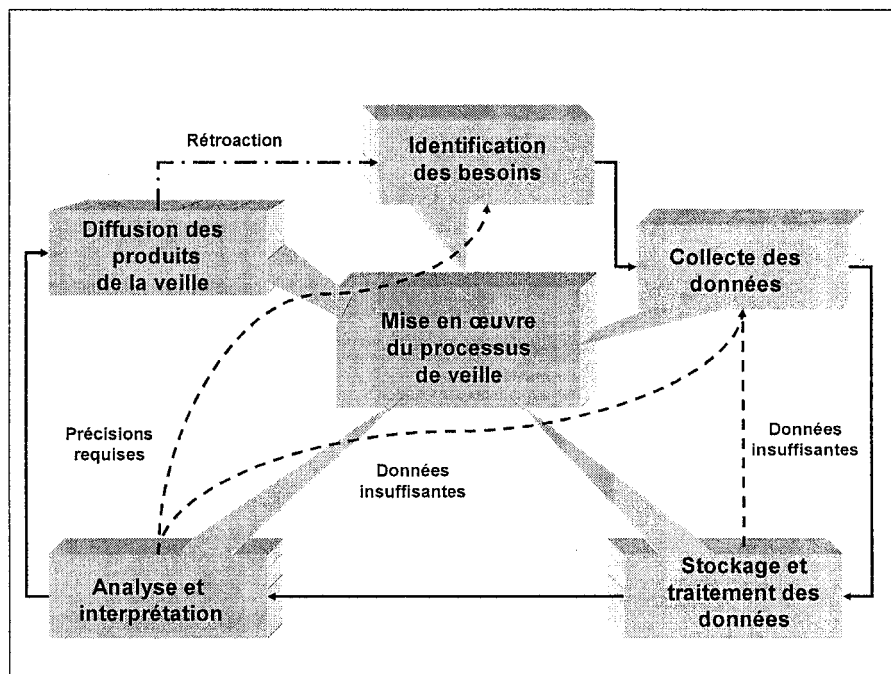
Tableau 11a
Étapes du processus de veille (suite)

Étapes	(Choo, 1998, 23)	Miller (2000, 14)	(Vibert, 2003, 13)	Fleisher et Blenkhorn (2001, 13)	Jaworski et Wee (1993, 11)	(Herring, 1999, 7)
1	Identification des besoins d'information	Identification des besoins d'information des décideurs clés	Identification des besoins d'information et planification	Planification; identification des besoins; plan de collecte et d'analyse des données; information aux utilisateurs	Reconnaissance de l'importance de la veille	Planification et direction
2	Collecte des données	Collecte de données	Collecte de données	Collecte des données	Identification des priorités	Traitement et stockage de l'information
3	Organisation et stockage des données	Analyse de l'information et transformation en intelligence	Analyse	Analyse	Collecte des données	Collecte des données
4	Analyse et production d'information à valeur ajoutée	Diffusion aux décideurs	Diffusion	Actions relatives à la mise en œuvre de l'information utile	Analyse et interprétation des données	Analyse et production d'intelligence
5	Diffusion		Rétroaction et ajustement		Utilisation de l'intelligence produite pour la prise de décision	Diffusion
6	Utilisation de l'information					
7	Rétroaction et ajustement					

De manière quasi consensuelle, ces descriptions des étapes du processus de veille font état de cinq types d'activités distinctes, à savoir : l'identification des besoins d'information, la collecte des données, le stockage des données, l'analyse ou l'interprétation et finalement, la diffusion et l'utilisation de l'information utile produite aux décideurs. En prenant pour acquis que la phase de sensibilisation et de familiarisation des dirigeants et des employés de l'organisation a été complétée avec succès, et que la contribution des activités de veille est perçue par ses membres, nous

proposons, à la figure 11, le schéma du processus de veille que nous comptons utiliser tout au long de notre recherche.

Figure 11
Processus de veille



Remarquons que, suite à l'identification des besoins d'information des dirigeants/utilisateurs, les cibles informationnelles prioritaires sont ensuite déterminées en fonction des besoins exprimés et des ressources allouées aux activités de veille. Il est très important, à cette étape, de bien comprendre les besoins des utilisateurs et les contraintes liées non seulement aux ressources dévolues à cette activité, mais également aux difficultés que poseront ces besoins au regard de la collecte et de l'analyse des données recueillies, puisqu'il importe de garder les utilisateurs informés des démarches et des résultats atteints Fleisher (2001).

La collecte des données constitue la seconde étape de ce processus où le choix des sources est déterminant. Un important travail d'investigation est ici

nécessaire afin d'identifier où trouver l'information recherchée, qui la produit, qui l'utilise le cas échéant, combien coûtera-t-elle ou encore combien de temps faudra-t-il avant de l'acquérir ? Il existe une pléthore de sources d'information parmi lesquelles il faudra choisir, en plus de devoir réfléchir sur les méthodes de collectes de données à privilégier dans tel ou tel contexte spécifique. Toute donnée n'est pas bonne ; la collecte exige des habiletés de base de la part des veilleurs afin de s'assurer de la qualité des fragments d'information recueillis. D'autre part, la collecte de données exige le respect de normes éthiques élevées, faute de quoi la tentation est forte d'entreprendre des activités de veille facilement assimilables à de l'espionnage, ce qui est contraire aux règles mises en place par les professionnels du milieu SCIP (2004).

Le stockage et le traitement des données recueillies nécessitent un tri important afin de ne pas couler sous le poids de la surinformation et de cibler les données susceptibles de satisfaire les besoins d'information préalablement exprimés par les dirigeants. Avec la popularité croissante de l'Internet, la plupart des veilleurs sont désormais confrontés à la gestion d'informations excédentaires plutôt que d'avoir à se préoccuper d'un déficit d'information comme c'était souvent le cas au siècle dernier. L'objectif de cette étape est de trier les données recueillies, de les indexer et de les entreposer de manière à ce qu'elles soient facilement retraçables au moment voulu de leur utilisation. Ces données seront probablement manipulées à plusieurs reprises par les analystes/experts qui tenteront de donner un sens à cet amas d'informations fragmentaires qui, prises individuellement, sont peu significatives au regard des besoins stratégiques ou tactiques de l'entreprise Fleisher (2001).

C'est à l'étape de l'analyse que les fragments d'informations recueillies, sans grande valeur apparente, prennent forme et que l'analyste, au sens générique du terme, leur confère une signification. C'est la phase de transformation des données en information utile ; en information prête à servir ; en information à valeur ajoutée ; ou

encore en intelligence, selon la terminologie privilégiée. Nous utiliserons indifféremment l'un ou l'autre de ces termes dans le contexte de cette recherche. L'information prête à servir constitue le résultat du processus de veille et elle est habituellement présentée aux destinataires sous forme de synthèse dans le but de satisfaire leurs besoins d'information et d'être utilisée facilement. Bien que l'information prête à servir soit imbriquée dans l'ensemble des informations recueillies lors de la collecte, elle ne représente néanmoins qu'une faible proportion du total des données originales ramassées dans l'environnement de l'entreprise Gilad (1988). L'objectif de cette étape est de mieux comprendre la dynamique de l'industrie et des concurrents en particulier, en vue d'élaborer des stratégies mieux affinées qui contribueront à procurer un avantage concurrentiel durable à l'organisation et à faire en sorte qu'elle puisse réaliser une meilleure performance que ses compétiteurs. À noter que le but ultime de cette phase est de générer une meilleure performance et non de produire de meilleures analyses ou de meilleures décisions Fleisher (2001).

Enfin, le moment de vérité survient à l'étape de la diffusion et de l'utilisation des produits de la veille par les destinataires. La propagation de l'information prête à servir est effectivement une étape cruciale du processus de veille puisque c'est là qu'elle sera intégrée à leur prise de décision. C'est à ce niveau que l'impact de la pratique de la veille peut se faire sentir dans l'organisation Jaworski et Wee (1993). La transmission des divers produits de la veille ne peut toutefois être laissée au hasard. Le coordonnateur des activités de veille doit s'assurer que les divers rapports de veille soient produits dans un format répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs, et que ces produits soient facilement stockables et repérables en vue d'une utilisation ultérieure. D'autre part, le mode et la fréquence des diffusions sont importants puisque les rapports produits doivent être distribués au bon moment, de la bonne manière et au bon utilisateur d'autant plus que la valeur de l'information utile diminue avec le temps Fleisher (2001). Le processus de veille ne saurait être complet sans évaluation des résultats. Ce sujet fera l'objet de la prochaine section.

3.4.5 *Suivi des résultats et accompagnement*

La quatrième phase de l'implantation d'un système de veille concerne le suivi des résultats et l'accompagnement. À ce stade, l'évaluation doit tenir compte de la rétroaction des utilisateurs, du système de récompense des acteurs principaux, et de la quantification des contributions du système de veille. Le contrôle du processus de veille peut prendre plusieurs formes informelles ou formelles, allant de simples réunions ou discussions de couloirs se rapportant à la valeur de l'information utile produite, jusqu'aux enquêtes formelles de satisfaction des utilisateurs. À ce titre, l'efficacité et l'à-propos de l'information utile produite sont deux aspects clés à surveiller continuellement.

En outre, la contribution exceptionnelle des individus, ayant alimenté le système de veille en captant des données primordiales directement en lien avec les cibles informationnelles visées, doit être reconnue par la mise en place d'un système incitatif ou de récompenses adaptées au contexte de l'organisation. Les résultats des recherches entreprises à ce sujet suggèrent toutefois de ne pas accorder de récompenses pécuniaires, mais plutôt de reconnaître l'apport significatif de telles contributions pour l'organisation Jaworski et Wee (1993). Un simple renforcement positif est suffisant.

Pour conclure sur l'évaluation, ajoutons que l'importance des contributions de l'effort de veille doit être mesurée selon le point de vue des utilisateurs. Pour ce faire, il existe plusieurs options à considérer. La performance du système de veille peut effectivement être évaluée en fonction du niveau de satisfaction des utilisateurs, de la qualité des rapports produits ou encore de l'efficacité des modes de présentation des résultats. Il est aussi possible d'évaluer le système en traçant l'utilisation faite des produits de la veille par les usagers, ou encore, en instituant une enquête formelle mesurant leur appréciation. En terminant, notons la constante suivante : la promotion

des retombées quantifiables du système de veille doit être régulièrement entretenue au sein de l'organisation (Middleton, 1993).

3.4.6 *Promotion de la veille*

Comme nous venons de le lire, et bien que plusieurs études font l'éloge de l'apport significatif des activités de la veille à l'amélioration de la performance des entreprises Jaworski et Wee (1993); (Gilad, 1996); Prescott et al. (2004), il faut reconnaître que la veille constitue une pratique de gestion encore nouvelle et relativement peu connue dans les organisations. Particulièrement dans les PME, elle nécessite d'être supportée par les dirigeants. Compte tenu de cette situation, trois recommandations relatives à la promotion de la veille au sein de l'organisation s'imposent, bien qu'elles ne constituent pas intrinsèquement une phase de l'implantation d'un système de veille. Il faut donc les considérer comme des conditions nécessaires au soutien des activités de veille dans l'entreprise.

Incidentement, selon les résultats de la recherche réalisée par Jaworski et Wee (1993) auprès de neuf entreprises dans trois différents secteurs industriels, le suivi des trois recommandations suivantes serait nécessaire pour faire valoir le bien-fondé de la veille au sein des organisations et auprès des hauts dirigeants eux-mêmes :

1. Démontrer que la veille est une pratique, qui en soi, contribue à accroître la valeur ajoutée du processus de réflexion stratégique ;
2. Promouvoir les activités de veille en sensibilisant les membres de l'organisation à cette pratique dans le but de faire accepter cette pratique nouvelle et, ultimement, obtenir leur engagement à son égard ;
3. Réduire les coûts relatifs à la réalisation d'activités de veille.

La recherche de Jaworski et Wee (1993) a en outre démontré que les activités de veille ont systématiquement contribué à améliorer la connaissance du

marché, la qualité du produit, de même que la qualité des plans stratégiques élaborés par ces neuf entreprises. Par ailleurs, il se peut que plusieurs membres de l'organisation ne soient même pas conscients de la valeur et des bénéfices potentiels à retirer de la veille. Des activités de familiarisation et de formation sont alors nécessaires afin de mieux faire accepter cette pratique dans l'entreprise et d'élargir le réseau interne de collaborateurs. En dernier lieu, le système de veille doit diffuser régulièrement de l'information utile aux destinataires, de manière à ce que les collaborateurs perçoivent le bien-fondé de leurs efforts consacrés à recueillir des données pertinentes, et d'éviter ainsi un désintéressement à la pratique de la veille. Dans tous les cas, les coûts engendrés pour produire les rapports de veille ne doivent pas dépasser le montant des ressources qui y auront été préalablement investies.

En terminant, soulignons une fois de plus, qu'étant donné que la veille est, encore de nos jours, une pratique peu connue et souvent mal comprise, il est essentiel de promouvoir auprès des membres de l'organisation les bénéfices potentiels qu'elle peut engendrer. Dans le prochain segment, nous allons nous intéresser aux facteurs critiques de succès de la veille.

3.4.7 *Facteurs critiques de succès*

Les recherches académiques et les présentations de professionnels de la veille suggèrent que la présence de plusieurs facteurs critiques est absolument nécessaire afin d'assurer le succès de l'implantation du système de veille Jaworski et Wee (1993); (MacInnis, Jaworski, Kholi, 1993); (Lenz et Engledow, 1986); Middleton (1993). Manifestement, les six facteurs suivants figurent parmi les plus souvent mentionnés et méritent que l'on leur accorde une attention particulière :

1. Assurer une représentation multifonctionnelle des membres de l'organisation siégeant sur le comité de gestion des activités de veille ;

2. Assurer une représentation de membres de l'organisation des trois niveaux organisationnels suivants : stratégique - tactique – opérationnel, pour siéger sur le comité de gestion des activités de veille ;
3. Former un réseau de veilleurs suffisamment étendu afin qu'il puisse se nourrir, se développer et être facilement accessible ;
4. Fournir des efforts continuels auprès de l'organisation et des dirigeants en particulier, en vue d'assurer la crédibilité, les ressources, voire la pérennité des activités de veille ;
5. Institutionnaliser les activités de veille dans l'organisation en demandant d'intégrer des produits de la veille dans tous les documents internes de réflexion stratégique ou tactique ;
6. Orienter les efforts de veille de manière à privilégier la satisfaction des besoins d'information des utilisateurs plutôt que la production de rapports de veille.

Nous concluons cette section par le constat suivant : bien que la pratique de la veille soit intrinsèquement prometteuse et susceptible ultimement d'améliorer la performance de l'organisation, son intégration et sa pérennité sont loin d'être une réalité acquise pour une multitude d'entreprises. Malgré le potentiel de l'information prête à servir mise à la disposition des décideurs, l'utilisation de cette approche de gestion devra encore faire l'objet de nombreuses études avant de pouvoir prétendre être une pratique courante et institutionnalisée dans les organisations de toute taille et de tout secteur, notamment celui de l'hôtellerie.

Après avoir discuté de l'implantation d'un système de veille au sein d'une organisation, nous allons maintenant comparer les caractéristiques propres au système d'information marketing à la veille marketing.

3.5 Analogies et contrastes entre la veille et le SIM

Dans cette section, nous nous efforcerons de mettre en évidence la complémentarité de la pratique de la veille par rapport au SIM classique et de démontrer qu'elle constitue un moyen d'améliorer la capacité de l'organisation à scruter plus efficacement son environnement marketing.

Rappelons que le sous-système d'information externe est la composante du SIM en relation avec l'environnement externe de l'entreprise et qu'il fournit aux dirigeants des données sur les événements Kotler et al. (2000). En théorie, le sous-système d'information externe et le système de veille visent les mêmes espaces organisationnels. Toutefois, alors que le premier vise, la plupart du temps, une surveillance ponctuelle et souvent improvisée de l'environnement marketing, le second constitue habituellement une pratique systématique et structurée de nature itérative. L'étude approfondie des caractéristiques intrinsèques de la veille marketing et du sous-système d'information externe du SIM révèle des distinctions fondamentales existant entre ces deux approches informationnelles. Le tableau 12 présente une comparaison à partir de treize dimensions distinctes, dont les six premières correspondent au processus de gestion de l'information selon Choo (1998), tandis que les sept autres dimensions concernent des aspects additionnels qu'il nous semble essentiel de considérer pour comparer ces deux approches.

Tableau 12
Analogies et contrastes entre la veille marketing et
le sous-système d'information externe du SIM

Dimensions	Veille marketing	Sous-système d'information externe du SIM
Identification des besoins d'information (1) AFNOR (1998); Jakobiak (1998); (Pateyron, 1994) (2) Kotler et al. (2000)	Établie en fonction de thèmes cibles ou des facteurs clés de succès de l'entreprise. Information prospective à valeur stratégique. (1)	Répond à un problème auquel l'entreprise est présentement confrontée. Information à valeur tactique. (2)
Collecte d'information (3) Aguilar (1967); Kahaner, (1997); Choo (1998) (4) Kotler et al. (2000)	Reflète une volonté de collecte systématique de la part des dirigeants. Fait appel à la technologie. Engagement collectif de l'ensemble des ressources humaines de l'organisation. (3)	Effectué de façon ponctuelle. Inégal selon les individus. Approche empirique. Utilise un système manuel, la plupart du temps. Concerne quelques individus seulement. (4)

<p>Traitement et analyse de l'information (5) Choo (1998); (Assadi, 1998); (Cartier, 1999c) (6) Lewis et Chambers (2000); Kotler et al. (2000)</p>	<p>Utilise des outils technologiques intégrés et favorise le développement d'outils et de techniques spécifiques à la nature des informations recherchées et au secteur d'activités. Activité englobant la sélection de l'information utile et son traitement. Fait appel à des experts du domaine qui effectuent une synthèse des informations recueillies jugées prioritaires pour l'entreprise. Processus à valeur ajoutée; l'information est présentée aux décideurs selon un format répondant à leurs besoins. (5)</p>	<p>Utilise des systèmes individuels de traitement et d'analyse. Approche aléatoire et non uniforme. Fait appel à la bonne volonté des individus qui ont recueilli l'information. Fort risque d'accumulation sans traitement, faute de temps. Processus à valeur simple; l'information brute ou partiellement traitée est présentée aux décideurs sans tenir compte de ces besoins particuliers. (6)</p>
<p>Classement de l'information (7) Choo (1998); (Martinet et Marti, 1995); (CRIQ, 2000); Kahaner (1997) (8) Kotler et al. (2000); (Drucker, 1999)</p>	<p>Emploie des outils technologiques performants permettant de classer et d'entreposer l'information de manière à ce qu'elle soit disponible à la bonne personne, au bon moment. Possibilité de constituer une mémoire organisationnelle pour classer l'information prioritaire. (7)</p>	<p>Emploie des systèmes individuels de classement dont la performance est inégale. Sauf de rares exceptions, l'accès à l'information nécessite la présence de l'individu qui l'a recueillie. Il en résulte que l'information est souvent inaccessible ou perdue. (8)</p>
<p>Diffusion de l'information (9) CRIQ (2000); Choo (1998); Kahaner (1997) (10) Martinet et Marti (1995)</p>	<p>Diffuse l'information à partir d'une base de données facilement accessible, moyennant un code de sécurité d'accès, à partir d'un ordinateur du réseau de l'entreprise. Favorise l'émergence d'une organisation apprenante. Possibilité de commander un rapport pour répondre à un besoin d'information spécifique des dirigeants. (9)</p>	<p>Concentre l'information dans les systèmes individuels de quelques personnes, ce qui limite le potentiel d'apprentissage organisationnel et les possibilités que l'entreprise puisse en tirer des bénéfices. (10)</p>
<p>Utilisation de l'information Kahaner (1997); Pateyron (1998); Cartier (1999c) (Aaker, 1983); Kotler et al. (2000)</p>	<p>Distribue l'information dédiée à plusieurs membres de l'organisation selon leurs secteurs d'activités et leurs niveaux hiérarchiques. L'information nouvelle peut être rapidement réinvestie dans l'exploitation quotidienne de l'entreprise. Il s'agit souvent d'information à portée stratégique, c'est-à-dire tournée vers l'avenir de l'entreprise. (11)</p>	<p>Utilise partiellement l'information puisqu'elle n'est accessible qu'à un nombre restreint d'individus et ce indifféremment du rôle qu'ils assument au sein de l'entreprise. L'information n'est que rarement partagée, puisqu'aucun mécanisme n'incite à le faire. Système favorisant une forte tendance à la thésaurisation de l'information. (12)</p>

Caractéristiques complémentaires		
Usage stratégique de l'information (13) Pateyron (1998); Cartier (1999c); Jakobiak (1998); (Gilad et Gilad, 1986); Kahaner (1997); Romagni et Wild (1998); (Jain, 1997) (14) ; Kotler et al. (2000); Romagni et Wild (1998)	Recueil de l'information de nature prospective. Présente l'information aux décideurs selon un format plus facile à intégrer à la réflexion stratégique et à l'action. Favorise un usage offensif de l'information pour influencer les comportements des clients et des concurrents de même que l'anticipation des évolutions. (13)	Recueil principalement de l'information de nature historique. Présente de l'information qui peut être utile, mais qui n'est pas classifiée en fonction de préoccupations managériales stratégiques. Favorise un usage défensif de l'information afin de réagir aux contraintes de l'industrie et des clients ainsi qu'aux actions des concurrents. (14)
Horizon de surveillance (15) Cartier (1999c); Choo (1998); AFNOR (1998) (16) Kotler et al. (2000)	Recherche d'information stratégique à moyen et long termes, de 18 à 36 mois. (15)	Recherche d'information quotidienne tactique, à court terme. (16)
Étendue du domaine de la collecte de données (17) Kahaner (1997); Jakobiak (1998); (Grabowski, 1986); Martinet et Ribault (1989); Bernhardt (1994); Choo, 1998) (18) Kotler et al. (2000)	Orienté vers l'avenir, vers la surveillance des tendances de l'industrie, de l'évolution des goûts et des désirs des clients, de même que des actions des concurrents. (17)	Axé sur l'environnement marketing de l'entreprise, à savoir le micro et le macroenvironnement. (18)
Processus de surveillance (19) Jakobiak (1998); Martinet et Marti (1995); Kahaner (1997); Aguilar (1967); (Olsen, Murthy et Teare, 1994); (Costa, 1997); Jain (1997) (20) Kotler et al. (2000)	Systématique, intégré, continu, itératif, actif, orienté vers des cibles précises répondant aux besoins d'information des dirigeants. (19)	Informel, sporadique, passif, indépendant, fortuit, orienté en fonction de problèmes ponctuels, et des compétences particulières des individus intéressés. (20)
Sources utilisées (21) Martinet et Marti (1995); Kahaner (1997); Jakobiak (1998); Choo (1998); Olsen, Murthy et Teare (1994) (22) Aaker (1983); Kotler et al. (2000)	Consultation organisée et itérative de sources diversifiées susceptibles de fournir une information significative au regard des cibles poursuivies. Mise à profit du réseau de contacts personnels des membres de l'organisation. (21)	Consultation arbitraire de sources diverses liées presque essentiellement à l'étendue du réseau de contacts de quelques individus au sein de l'entreprise et aux habitudes de travail. (22)
Bénéfices pour l'entreprise (23) Bernhardt (1994); Kahaner (1997); Choo (1998); Olsen, Murthy et Teare (1994); Jakobiak (1998); Grabowski (1986); Romagni et Wild (1998); Choo et Auster (1993); (Costa, 1995, 1997) (24) Aaker (1983); Kotler et al. (2000)	Développe les habiletés d'écoute et la sensibilité de l'entreprise aux changements dans les désirs des clients, au niveau des actions des concurrents et à l'égard des tendances de l'industrie. Permet d'anticiper les événements et les tendances et d'agir proactivement avant les concurrents. Aide à la prise de décision des dirigeants.	Recueille l'information quotidienne au sujet de l'évolution de l'environnement marketing. Mais selon cette approche empirique, une information utile peut parvenir trop tard ou être perdue; les dirigeants n'ont alors pas le temps d'agir. Optimise la qualité et la quantité d'information externe...

Caractéristiques complémentaires		
Bénéfices pour l'entreprise (suite)	Crée un impact positif sur la performance de l'entreprise. Processus de surveillance de l'environnement innovateur, créateur de savoir et lié à l'action stratégique des dirigeants. (23)	grâce aux quatre moyens suivants: 1) Formation et motivation de la force de vente; 2) Engagement d'experts; 3) Achat d'information auprès de fournisseurs spécialisés; 4) Établissement d'un centre d'information marketing au sein de l'entreprise. (24)
Étapes de réalisation (25) CRIQ (2000); Kahaner (1997); Jakobiak (1998); Martinet et Marti (1995); Choo (1998); (26) Kotler et al. (2000)	Préalables à la veille marketing. Mise en place de la coordination du projet et de la préparation de la cellule. Mise en route de l'outil informatique. Réalisation d'un projet pilote. Déploiement de la nouvelle fonction stratégique de l'entreprise. (25)	Formation et programme incitatifs pour la force de vente. Mandats de consultation auprès d'experts du domaine. Achat de rapports et d'informations spécifiques. Mise en place éventuelle d'une structure destinée à l'animation du centre d'information marketing au sein de l'entreprise. Intégration de l'expansion de cette activité aux activités régulières de l'entreprise (consultation, méthodologie, outils informatiques, formation). (26)

La veille marketing se distingue du sous-système d'information externe par la finalité de ses extrants. Effectivement, la veille marketing cible l'information critique à rechercher et l'exploite dans le but d'anticiper les changements. Son but ultime est la création d'avantages concurrentiels alors que le sous-système d'information externe du SIM fait généralement usage de l'information afin de répondre à des besoins quotidiens ou en réaction à un problème ponctuel. La veille marketing se différencie également par son processus de surveillance qui se veut systématique, continu, intégré, itératif ou actif, comparativement à celui du sous-système d'information externe qui plutôt informel, sporadique, indépendant, fortuit ou passif en ce sens qu'il s'active en réaction à une contrainte externe. Par ailleurs, la veille diffère du SIM par l'utilisation habituellement faite de l'information à valeur ajoutée qu'elle produit. En effet, la veille marketing favorise un usage offensif de l'information dans le but d'influencer le comportement du consommateur et les

actions des concurrents ou encore, d'anticiper des tendances. Il s'agit d'information de nature plus stratégique que celle produite par le sous-système d'information externe dont l'usage est surtout défensif, davantage orientée vers les opérations quotidiennes, et dont la diffusion est maintes fois restreinte à quelques individus.

En définitive, l'argumentaire précédent nous amène à suggérer que la veille marketing possède des attributs distincts et constitue une dimension complémentaire du sous-système d'information externe du SIM à développer. L'approche de la veille étant mieux structurée, nous croyons que les entreprises pourraient tirer avantage d'un processus mieux organisé de surveillance de leur environnement marketing.

Dans la prochaine partie, nous présenterons un aperçu de pratiques courantes relatives à la veille au sein d'entreprises de secteurs industriels variés.

3.6 Aperçu des pratiques de veille dans les organisations

Dans cette partie consacrée à la caractérisation de la veille, nous apporterons quelques précisions relatives aux divers modes de veille de même qu'aux types d'information que les adeptes de la veille seront appelés à traiter dans le cadre organisationnel. Finalement, nous présenterons quelques pratiques courantes de veille dans diverses organisations afin d'illustrer la souplesse de ce concept.

3.6.1 Précisions relatives à la veille

Conséquemment à notre révision de la littérature concernant la veille, nous constatons qu'il existe plusieurs méthodes de veille. Cependant, la terminologie utilisée par les différents auteurs qui se sont intéressés à ce processus n'est pas uniforme. C'est la raison qui nous incite à proposer, au tableau 13, une synthèse taxinomique de divers modes de veille, répartis selon l'intention managériale ;

l'envergure ; la configuration organisationnelle ; le niveau organisationnel ; l'état des besoins ; la démarche ; et finalement, la fréquence.

Tableau 13
Synthèse taxinomique de divers modes de veille

Taxinomie	Modes de veille*	Aperçu
Intention managériale	Défensive	Surveillance de l'environnement dans le but d'éviter des surprises.
	Passive	Recherche de données pour fins de comparaison (étalonnage).
	Offensive	Identification d'occasions ne pouvant être découvertes autrement que par la veille.
Envergure	Générique	Attachée à l'étude de l'environnement dans une perspective globale. Les objectifs et les axes de veille sont prédéterminés. Décision collective, surveillance d'un secteur, par exemple, la veille en tourisme. Fréquemment utilisée par des organismes publics.
	Spécifique	L'environnement à surveiller est délimité. Des cibles informationnelles sont établies en fonction des besoins d'information. Fait habituellement l'objet d'un devis. Fréquemment utilisée par des entreprises.
Configuration organisationnelle	Veille concentrée	S'articule autour d'une cellule centralisée, animée par une ou plusieurs personnes à temps plein, situées près des décideurs stratégiques.
	Veille répartie	S'active à partir d'un réseau de collaborateurs à temps partiel et d'un coordonnateur à temps plein.
	Veille impartie	Veille réalisée par une tierce partie externe à l'entreprise, selon les besoins exprimés par les dirigeants et en étroite collaboration avec le responsable interne des activités de veille.
Niveau organisationnel	Stratégique	Surtout destinée à la haute direction. Vise la découverte de tendances, d'occasions ou de menaces. Perspective à moyen et long termes.
	Tactique	Destinée aux cadres ou directeurs des fonctions principales de l'entreprise. Vise le choix des moyens d'action. Perspective à court et moyen termes.

Taxinomie	Modes de veille*	Aperçu
	Opérationnelle	Destinée aux cadres intermédiaires et aux responsables de l'exploitation. Vise la mise en œuvre, l'utilisation des ressources disponibles. Perspective à court terme.
État des besoins	Passive	Quotidienne, sans cible précise, à l'écoute des bruits de fond. De nature plus globale, elle est centrée sur les besoins des gestionnaires. Courte durée de vie.
	Active	Orientée, axée sur les pratiques. Vise l'étalonnage et la veille de nature stratégique. Recherche les catalyseurs à l'origine des transformations de l'environnement. Se destine aux dirigeants, aux chercheurs, aux praticiens.
Démarche	Balayage, non dirigée	Sans objectifs spécifiques ou sans besoins d'information prédéterminés. Voir ce qui se passe. Système d'alerte.
	Balayage, dirigée	Sensibilité à certains types d'informations significatives pour les dirigeants. Consultation régulière de sources à propos de sujets d'intérêt.
	Surveillance informelle	Recherche active d'information en lien avec des préoccupations particulières. Démarche de nature plutôt informelle en ce sens qu'elle repose sur un effort limité et non structuré
	Surveillance formelle	Effort délibéré et planifié pour obtenir des informations spécifiques relativement à un problème particulier ou à un événement. Démarche systématique.
Fréquence	Irrégulière	Veille réactive déclenchée pour répondre à une crise ou un événement particulier. Résoudre un problème ponctuel.
	Périodique	Surveillance régulière de cibles informationnelles, souvent fonction de la périodicité des sources consultées. Effort proactif pour résoudre un problème.
	Continue	Surveillance systématique, ciblée et proactive exécutée dans le but de découvrir des occasions d'affaires et de contribuer à la croissance ou à la pérennité de l'entreprise.

* (Samier et Sandoval, 2002); Choo (1998); (Martinet et Marti, 2001); Martinet et Marti (1995); Chartrand (2003); (Charest et Chartrand, 2003); (Fahay, King, Narayanan, 1981); (Montgomery et Weinberg, 1998)

Sans prétendre à l'exhaustivité, les précisions relatives aux divers modes de veille contenus dans ce tableau fournissent néanmoins un ancrage utile afin de mieux discerner les différentes méthodes de veille et d'être en mesure de choisir ultérieurement, le mode approprié à l'objectif informationnel poursuivi par les dirigeants de l'entreprise.

Par ailleurs, il nous semble indispensable de clarifier les différentes réalités se cachant sous le vocable « information ». Notre revue de la littérature nous aura également permis d'observer la variété d'épithètes rattachées à ce terme. Dans le tableau 14, nous présentons un aperçu de différents types d'information couramment rencontrés durant notre recherche. Nous les avons classifiés selon une typologie tenant compte des six critères suivants : l'accessibilité, le format, la source, la nature, la pertinence ou le mode d'acquisition.

Tableau 14
Typologie des types d'information

Typologie	Types d'information*	Aperçu
Accessibilité	Information blanche	Information aisément et licitement accessible. Information publique accessible sans protection ni sécurité renforcée. Dans l'océan du NET, on estime que 80 % des renseignements recherchés existent et sont accessibles à qui sait naviguer efficacement.
	Information grise	Information licitement accessible à condition de savoir qu'elle existe et de savoir où la trouver. Ne figure habituellement pas dans les annuaires ou dans les moteurs de recherche.

Typologie	Types d'information*	Aperçu
	Information noire	Information protégée, strictement réservée à une communauté d'intérêts et accessible à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe. Un accès non autorisé est répréhensible par la loi et est assimilable à un acte de piratage ou d'espionnage.
Format	Formelle	Enregistrée sur un support physique.
	Informelle	Transmise oralement.
Source	Publique	Légalement disponible à tous, représente environ 80 % de la masse informationnelle. Bases de données.
	Publiée	Information reçue par des canaux officiels, encyclopédies, listes d'entreprises, fichiers gouvernementaux, journaux ou magazines professionnels, bases de données.
Nature	Primaire	Information créée pour répondre à un besoin spécifique.
	Secondaire	Information préexistante.
Pertinence	Stratégique	Information contenant des éléments suscitant un questionnement de la stratégie organisationnelle.
	Critique	Information en mesure d'infléchir la stratégie de l'organisation. Signal d'alerte.
	Utile	Information pertinente prête à servir et facilement exploitable par son destinataire.
	À valeur ajoutée	Enrichissement apporté à une information destinée à faciliter son utilisation par le destinataire et dans le but de l'aider à prendre une décision ou à clarifier un problème.

Typologie	Types d'information*	Aperçu
Mode d'acquisition	Ouverte	Légalement et facilement accessible à tous via des moyens tels que : quotidiens, périodiques, colloques, congrès, conférences, expositions, banques de données, centres de documentation ou autres organismes d'information économique.
	Fermée	Information légalement obtenue via : clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires, concurrents, produits/services des compétiteurs, réseaux d'information spécifiques.

* Martinet et Marti (1995); Samier et Sandoval (2003); Chartrand (2003); Cartier (1999c); AFNOR (1998)

Encore une fois, sans prétendre à l'exhaustivité, cette synthèse typologique des divers types d'information offre l'avantage de proposer une clarification terminologique. D'autre part, ce tableau constituera un outil précieux afin de sensibiliser les responsables en entreprise durant les phases d'implantation d'un système de veille et d'une manière plus générale, afin de promouvoir la pratique de la veille.

Afin de poursuivre notre périple dans le monde de la veille, nous proposons maintenant quelques exemples d'applications de la veille dans les organisations.

3.6.2 Exemples d'applications courantes de la veille dans les organisations

Les applications de la veille au sein des entreprises sont multiples et variées. Nous nous intéresserons en premier lieu aux utilisations courantes faites de la veille au niveau du marketing et des ventes. Les données que nous présentons sont issues d'une enquête réalisée en 1997 auprès de plus de deux cents membres de la *Society of Competitive Intelligence Professionals*, répartis à travers quatorze pays et oeuvrant dans plus de dix secteurs industriels distincts (Powell et Allgaier, 1998). De manière générale, les objectifs de leurs cellules de veille se sont révélés davantage orientés vers le marketing plutôt que vers les ventes, tandis que les mandats confiés étaient

davantage de nature stratégique que tactique. Les répondants se sont prononcés quant à leur perception relative à l'efficacité de la veille, et de sa contribution par rapport au marketing ou aux ventes. Le tableau 15 présente le pourcentage des répondants jugeant la veille extrêmement efficace ou très efficace pour aider l'entreprise à réaliser chacun des énoncés formulés relativement au marketing ou aux ventes.

Tableau 15
Pourcentage de répondants estimant la veille
efficace pour le marketing ou les ventes

Énoncés relatifs au marketing	% de répondants estimant la veille extrêmement ou très efficace
Aide à la décision	67,4 %
Surveillance des marchés	66,7 %
Identification d'occasions dans le marché	66,3 %
Planification de développement de marché	63,0 %
Investigation de rumeurs circulant dans le marché	51,9 %
Développement de nouveaux produits	50,3 %
Anticipation d'actions de concurrents	48,1 %
Énoncés relatifs aux ventes	% de répondants estimant la veille extrêmement ou très efficace
Évaluation des capacités des concurrents	68,9 %
Produits/services des concurrents	66,9 %
Politique de prix des concurrents	49,3 %
Compréhension des besoins du consommateur	39,2 %
Identification de besoins spécifiques du consommateur	38,0 %
Approches de vente des concurrents	37,6 %

Powell et Allgaier (1998)

Par ailleurs, Powell et Allgaier se sont également intéressés aux outils utilisés le plus fréquemment par les responsables de cellules de veille pour analyser les données qu'ils ont recueillies dans le cadre des mandats qui leur ont été confiés. Par exemple, l'établissement du profil des concurrents est utilisé par 88,9 % des répondants tandis que l'analyse financière recueille 72,1 %, l'analyse des forces, faiblesses, menaces et occasions (FFMO) totalise 55,2 % et finalement, le développement de scénarios obtient 53,8 % de la faveur des utilisateurs relativement à leurs préférences quant au choix des outils d'analyse.

D'autre part, une étude réalisée auprès de 801 entreprises en 1999, dans le cadre du lancement du programme PROMIS Midi-Pyrénées, dont le but était de sensibiliser et d'accompagner les entreprises à la maîtrise de l'information stratégique, a permis de mieux comprendre le comportement de ces dirigeants (CRCI Midi-Pyrénées, 2000). Ainsi, l'étude révèle que dans une proportion de 36 % les chefs d'entreprises cherchent avant tout à développer leurs affaires alors que 29 % d'entre eux affirment s'occuper de la stratégie de leur entreprise. Finalement, 23 % des répondants portent une attention toute particulière à la qualité de leurs produits/services. Dans ce contexte, 39 % de ces entreprises disent pratiquer une veille active en se renseignant systématiquement et régulièrement sans avoir de cellule alors que 19 % des répondants affirment exercer une veille réactive en se documentant dès qu'un problème survient. Étonnamment, seulement 7 % des chefs d'entreprises confirment avoir mis en place une cellule de surveillance systématique de nature offensive, alors que 35 % affirment faire juste ce qui est nécessaire pour assurer la bonne marche de leur entreprise. Considérant que la pratique de la veille dans une entreprise repose sur les trois éléments suivants : a) Le développement de la stratégie de l'entreprise alimenté par de l'information ; b) La sensibilisation du chef d'entreprise à l'importance de l'information ; c) La présence d'une organisation effective de l'information dans l'entreprise ; les chercheurs ont constaté que la pratique de la veille est fonction du profil du chef d'entreprise. Effectivement, lorsque le chef d'entreprise est particulièrement engagé dans l'innovation, le développement ou la stratégie, il en résulte que les organisations ont tendance à adopter un style plus offensif en matière de veille.

D'un autre point de vue, les domaines de surveillance privilégiés par les dirigeants touchent prioritairement les clients (25 %), l'évolution technologique du secteur (18 %), les concurrents (17 %), l'évolution des marchés nationaux et internationaux (16 %). Pour obtenir les informations qu'ils recherchent, les entreprises privilégient les visites chez leurs clients, les retours d'information de l'équipe de vente, la presse professionnelle, les associations sectorielles, les salons ou

expositions de même que les congrès ou séminaires. Paradoxalement, les méthodes habituellement utilisées par les professionnels de l'information, dont l'information en-ligne, sont relativement peu utilisées. En terminant sur les résultats de cette étude, notons qu'au cours des dernières décennies, le champ d'action des entreprises a changé de dimension et induit un rythme accéléré. L'évolution des événements qui se produisent dans l'environnement d'affaires de ces entreprises ne peut, désormais, plus être maîtrisée dans le cadre des modèles d'organisation classiques. La complexité est devenue une composante essentielle du management. L'implantation d'un système de veille se présente donc comme un outil indispensable de pilotage de l'entreprise.

Plusieurs autres auteurs ont réalisé des études relatives à l'application du processus de veille et à son impact dans l'organisation. Notre but ici n'est pas d'analyser ou de dresser une liste exhaustive de ces cas, mais plutôt de démontrer que la pratique de la veille est plus qu'un concept théorique et qu'il fait l'objet d'applications concrètes, en plus de faire partie intégrante de la réflexion stratégique ou du processus de prise de décision de plusieurs organisations. Le lecteur intéressé par d'autres cas d'application pourra consulter les études réalisées par les auteurs suivants : (Lackman, Saban et Lanasa, 2000); Smeltzer, Fann, et Nikolaisen (1988); (CRCI Bourgogne, 1999); (CRCI Lorraine, 2003); Miree et Prescott (2000); (Prescott, Herring et Panfely, 1998) et (Hall, 2001).

Après avoir fait un tour d'horizon général de l'utilisation récente de la veille dans les organisations, nous compléterons ce chapitre en caractérisant la pratique de la veille dans le secteur de l'hôtellerie.

3.6.3 *Pratique de la veille en hôtellerie*

Les premiers travaux significatifs de recherche relative à l'application de la veille dans le secteur hôtelier remontent au début des années 80. Nous en avons identifiés plus d'une trentaine à ce jour. Ces recherches traitent principalement des diverses approches de la pratique de la veille au sein d'organisations hôtelières et en exposent les caractéristiques prédominantes. Les documents consultés sont pour la plupart l'œuvre de chercheurs américains, européens ou asiatiques et se composent pratiquement, en parts égales, d'études conceptuelles ou empiriques. Michael Olsen, professeur du *Department of Hospitality and Tourism Management* de l'Institut polytechnique de Blacksburg en Virginie, est sans conteste le contributeur le plus prolifique dans le domaine de la veille en hôtellerie avec plus de treize documents publiés. Notons également les contributions significatives de Jorge Costa, Richard Teare, Joseph West et de Fevzi Okumus. Tous ces travaux font référence à l'*environmental scanning* qui est définie comme une approche visant à recueillir de l'information pertinente, dans l'environnement externe, et qui sera ensuite transformée en connaissance et largement utilisée dans la gestion des entreprises hôtelières Okumus (2004).

Sauf exception, les auteurs des études présentées adoptent une approche prescriptive en matière de surveillance de l'environnement et prônent l'implantation d'une cellule de veille systématique et formelle, ayant un statut autonome au sein de l'organisation, dans le but d'identifier les occasions ou les menaces résidant dans l'environnement externe des entreprises hôtelières. Notons toutefois que de nombreuses critiques ont été formulées relativement à la rigidité associée à la trop grande systématisation de cette pratique dans les entreprises hôtelières. Nous présentons, au tableau 16, les caractéristiques communes relatives à la veille en hôtellerie contenues dans la majorité des travaux de recherche, de même que des commentaires ou des résultats déclinés de ces études.

Tableau 16
Caractéristiques communes des recherches
relatives à l'étude de la veille en hôtellerie

Thèmes	Sujets	Commentaires et/ou résultats découlant des travaux de recherche
Environnement (Costa et Teare, 1996); (Costa, Teare, Vaughan et Edwards, 1997); (Olsen, Tse et West, 1998); (West et Olsen, 1989); (Dev et Olsen, 1989); (West, 1990)	Général	L'environnement pertinent est perçu comme étant composé des facteurs physiques et sociaux situés hors des frontières de l'organisation. L'environnement général et l'environnement de l'industrie sont habituellement considérés à ce titre. La veille est vue comme un outil de gestion essentiel. Plusieurs chercheurs ont établi une relation positive entre la veille, la stratégie et la performance.
	Industrie	
Approche privilégiée (Fahey et Narayanan, 1986); Costa et Teare (1996)	<i>Outside-in</i>	L'approche <i>outside-in</i> prône une surveillance étendue de l'environnement externe à la recherche de tendances à long terme.
	<i>Inside-out</i>	L'approche <i>inside-out</i> suggère une surveillance plus étroite de l'environnement et une concentration sur des éléments cibles. Des chercheurs recommandent l'approche <i>inside-out</i> pour l'hôtellerie, Costa et Teare (1996).
Configuration organisationnelle Costa et al. (1997); Costa et Teare (1996); (Olsen, Tse et West, 1992, 1998); West et Olsen (1989); (Zhao et Merna, 1992)	Comité responsable de la veille	Les études soulignent l'importance du rôle et de l'appui des hauts dirigeants envers les activités de veille. Les organisations devraient former un comité, responsable des activités de veille, composé d'individus compétents en la matière. Trois rôles sont habituellement attribués à ces comités : 1. Contribuer à l'élaboration des politiques organisationnelles ; 2. Intégrer les activités de veille à la planification stratégique ; 3. Constituer une fonction spécifique de veille destinée à l'amélioration de la performance future.
Fréquence (Fahey et King, 1977); Fahey et Narayanan (1981); Costa et Teare (1996); Olsen et al. (1994); West et Olsen (1989)	Irrégulière	Irrégulière : répondre à un problème particulier ou à une crise.
	Périodique	Périodique : système plus sophistiqué mettant l'emphase sur la résolution de problèmes à long terme.
	Continue	Continue : système de veille davantage orienté vers l'identification d'occasions que sur la résolution de problèmes. Un système de veille formelle et continue est recommandé pour les entreprises hôtelières.

Thèmes	Sujets	Commentaires et/ou résultats découlant des travaux de recherche
Processus de veille (Ansoff, 1980); (Jain, 1984); Costa et al. (1997); Olsen et al. (1992); West et Olsen (1989); Zhao et Merna (1992)	Procédures et facteurs clés	Modèles habituellement constitués de plusieurs étapes linéaires successives. Établissement de règles et de guides précis relatifs à l'identification des événements, des tendances ou des changements. Calendrier précis de traitement et d'analyse des données recueillies. Trois facteurs clés requis pour assurer le succès des activités de veille : 1. Engagement des dirigeants ; 2. Culture organisationnelle propice à la réalisation d'activités de veille ; 3. Intégration des résultats de la veille à la planification à long terme.

Adapté de Okumus (2004)

En nous référant à la caractérisation de la veille que nous avons proposée dans ce chapitre et à la lecture du tableau 16, nous constatons qu'il ne semble pas y avoir de distinctions importantes entre la pratique de la veille en hôtellerie et celle réalisée dans les autres secteurs industriels. En effet, les caractéristiques communes des travaux de recherche effectués dans le domaine de l'hôtellerie sont relativement similaires aux observations que nous avons formulées dans les sections précédentes.

Cependant, la consultation de certaines recherches empiriques nous permet d'en apprendre davantage sur les pratiques singulières de la veille dans les organisations hôtelières. Ainsi, la recherche de Olsen, Murthy et Teare (1994) fait état qu'il est généralement reconnu dans les écrits relatifs au management stratégique, que les dirigeants qui sont en mesure de surveiller leur environnement plus efficacement seront ceux qui obtiendront le plus de succès. Toutefois, plusieurs d'entre eux choisissent de ne pas consacrer beaucoup d'énergie à la veille puisqu'ils demeurent incertains quant à la relation de cause à effet existant entre la surveillance de l'environnement et la performance de leur entreprise. L'étude révèle que les dirigeants sont réticents à investir des ressources dans la veille car ils ne sont pas convaincus de la qualité des sources d'information utilisées. En outre, les dirigeants

se disent préoccupés par la difficulté à assigner une juste probabilité de réalisation des événements susceptibles de se produire dans leur environnement, de même qu'à l'appréciation de l'impact de ces événements sur leur entreprise. Sous un autre angle, les neuf sources d'information suivantes figurent parmi les plus utilisées par les hôteliers : journaux, bulletins, magazines d'actualités, magazines professionnels, agences gouvernementales, courtiers en information, associations sectorielles, centres de recherche, et finalement contacts personnels. De plus, on a demandé aux cinquante-deux répondants d'indiquer leur degré d'intérêt par rapport à divers événements ou tendances susceptibles d'influencer le cours des activités de leur entreprise. Rappelons ici que la collecte des données de cette étude a été réalisée en 1992.

Voici les cinq facteurs qui ont été retenus comme étant les plus intéressants pour eux :

1. Stratégies de prix des concurrents ;
2. Besoins et tendances relatifs aux clients actuels ;
3. Comportement d'achat des clients, attentes en matière du rapport qualité/prix ;
4. Offre de produits/services des concurrents ;
5. Tendances et prévisions économiques.

Voilà maintenant les cinq facteurs identifiés comme présentant le moins d'intérêt pour les dirigeants hôteliers :

1. Lobbying environnementaliste ;
2. Disponibilité et coût des matières premières ;
3. Coûts actuel et futur de l'immobilier ;
4. Poussée des entreprises étrangères sur le marché hôtelier domestique ;
5. Coopération de compétiteurs avec des firmes oeuvrant hors du secteur hôtelier.

Paradoxalement, les facteurs présentant le moins d'intérêt pour les dirigeants hôteliers étaient, à cette époque, réputés comme ayant une influence

significative sur le développement de l'industrie hôtelière à l'échelle internationale. Ces résultats suggèrent que les répondants privilégient de mettre l'emphase sur les préoccupations à court terme, plutôt que sur les facteurs susceptibles de les influencer à long terme.

D'autre part, les chaînes hôtelières internationales semblent être davantage conscientes de l'importance de la veille que les sociétés hôtelières nationales. Toutefois, ce sont les entreprises hôtelières de plus petite taille qui ont manifesté le plus d'intérêt envers le développement des nouvelles technologies, les conditions du marché du travail et l'évolution des comportements d'achat des clients, notamment en ce qui a trait au rapport qualité/prix. Les résultats fournissent des indications à l'effet que les entreprises hôtelières, de moins de deux cent cinquante chambres, sont plus agiles à s'adapter aux changements de leur environnement, et conséquemment, réalisent une meilleure performance Olsen et al. (1994).

En matière de veille, trois configurations organisationnelles semblent retenir l'attention des hôteliers. En premier lieu, un haut dirigeant assume seul l'exploitation de la cellule de veille, en second lieu, une unité autonome ou un groupe d'individus sont responsables à temps plein des activités de veille, alors qu'en troisième lieu, la cellule est jointe à une autre fonction et les responsables partagent leur temps entre d'autres activités. Les entreprises où la cellule est intégrée à une autre fonction manifestent un plus grand intérêt envers l'évolution des besoins de leurs clients et le développement de nouveaux produits/services par leurs concurrents. Ces entreprises s'intéressent aussi plus régulièrement au coût du capital, à l'offre de leurs concurrents, aux prévisions économiques et génèrent habituellement de meilleures ventes et de meilleurs profits. Cette situation s'expliquerait peut-être par une meilleure intégration de la cellule de veille avec les autres activités de l'entreprise.

En terminant, Olsen et al. (1994) affirment que leur recherche a produit suffisamment de preuves démontrant que de meilleures activités de veille contribuent

à améliorer la performance. L'étude révèle notamment que les entreprises hôtelières ayant la plus forte croissance des ventes démontrent plus d'intérêt que les autres envers les préoccupations orientées vers le client, alors que, les firmes ayant la plus forte augmentation des profits démontrent plus d'intérêt pour les changements démographiques, principalement en ce qui a trait à la demande de produits/services, à l'offre des concurrents, de même qu'aux applications technologiques transférables à l'hôtellerie. En dernier lieu, les sociétés ayant la plus forte croissance, en terme du nombre de chambres, se montrent un peu plus intéressées que la moyenne des répondants à l'évolution des besoins et des tendances relatifs aux clients, aux changements démographiques, aux plans d'expansion de leurs concurrents et également à leurs stratégies de fixation de prix. Bref, cette étude confirme les résultats des recherches précédentes postulant que de bonnes pratiques de la veille contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises hôtelières Olsen et al. (1994).

De leur côté, (Go et Vincent, 1995) ont réalisé une étude de cas de la chaîne *Holiday Inn Worldwide* et se sont intéressés à l'utilisation de la veille pour identifier des occasions relatives au développement de leurs hôtels dans la région Asie-Pacifique. Cette étude a non seulement révélé l'importance de l'utilisation de la veille pour les chaînes hôtelières internationales, mais a également, fait ressortir l'intérêt croissant pour le marché hôtelier de cette région.

Quant à (Wu, Costa et Teare, 1998), leur étude de cas relative aux relations entre les activités de veille et les stratégies d'expansion de quatorze chaînes hôtelières transnationales dans les marchés de la Chine et de l'Europe de l'Est, souligne le fait qu'à la fois, les chaînes et les directeurs généraux des établissements hôteliers devraient être plus conscients de la signification à accorder aux tendances identifiées dans leur environnement d'affaires, au moment de faire le choix d'une stratégie de développement. L'étude révèle également que près de 66 % des vingt-quatre répondants étaient formellement responsables de la pratique de la veille au niveau de

leur établissement respectif et que la chaîne a demandé à plus de 8,7 % des directeurs généraux d'assigner une personne responsable de la veille au sein de leur hôtel. Notons que plus de 25 % des chaînes hôtelières ne tiraient pas avantage des capacités de veille de leurs directeurs généraux. Par ailleurs, la majorité des répondants ont affirmé surveiller l'environnement de l'industrie de manière continue, alors que seulement 25 % des répondants reconnaissent surveiller l'environnement général. C'est donc dire que les activités de veille visent principalement l'environnement de l'industrie, ce qui est également confirmé par les résultats des recherches entreprises par Dumas, Perreault et Pettigrew (2004) dans une organisation hôtelière québécoise. Les recherches de Wu et al. (1998) indiquent également que la pratique de la veille varie selon le type de stratégie de croissance privilégiée par les chaînes hôtelières. En définitive, lorsque les chaînes d'hôtels doivent financer leur investissement, elles ont tendance à adopter une approche de veille plus conservatrice et plus approfondie. Les auteurs terminent en attirant l'attention des dirigeants sur l'importance de savoir interpréter correctement les événements survenant dans l'environnement de leur entreprise.

La dernière étude dont nous traiterons dans cette section est celle de (Costa et Teare, 2000) portant sur le développement du processus de veille dans le secteur hôtelier au Portugal. Cette étude a été réalisée auprès de quarante et un hôtels répartis parmi onze chaînes hôtelières. Cette recherche avait pour but d'appréhender les pratiques de veille des établissements hôteliers portugais et de connaître l'attitude, envers la formalisation de la veille, des entreprises ayant adopté une stratégie émergente ou délibérée, selon la typologie développée par (Minzberg, 1992).

Les résultats de cette recherche indiquent clairement que la mise en œuvre d'un processus formel de veille est perçue comme pertinente par les répondants. Les trois préoccupations suivantes attirent l'attention sur les facteurs présentés ci-dessous :

1. La qualité de l'information est vue comme n'étant pas très fiable ;
2. Le besoin de modifier la perception des décideurs quant à leur approche relative à la fonction information ;
3. Le besoin de mettre en œuvre une cellule de veille structurée afin de tirer pleinement avantage de ces activités.

En termes de retombées potentielles de la pratique de la veille, elles sont généralement perçues comme très positives et permettant une plus grande efficacité, une prise de décision plus rapide et la production d'informations utiles aux membres du conseil de direction. D'autre part, l'étude ne révèle pas de différences significatives quant aux attitudes manifestées par rapport à la veille par les entreprises ayant adopté des approches stratégiques plus ou moins formelles.

Finalement, sept propositions relatives à divers aspects touchant l'implantation systématique d'une cellule de veille émanent de la recherche de Costa et Teare (2000). Ces derniers soulèvent des préoccupations dont il faudrait tenir compte lors de l'implantation d'une cellule de veille ; en voici un aperçu :

Aspects liés à la prise de décision et aux attitudes des dirigeants

1. Plus que le lien avec la planification stratégique, la culture organisationnelle existante semble se révéler comme une des causes principales de l'échec de l'implantation formelle d'une cellule de veille ;
2. Le développement d'une cellule de veille n'est pas seulement dépendant de limitations d'ordre opérationnel tel que le manque de temps ou de ressources humaines et financières, mais repose fortement sur le changement d'attitude des dirigeants par rapport à l'importance de l'information dans l'entreprise ;
3. Si les dirigeants formalisent davantage leurs processus de prise de décision, ils auront également besoin de divers types d'information qui devront être plus fiables et présentés dans un format plus facile à utiliser.

Aspects liés au processus de veille

1. Le succès, quant à l'adoption d'un processus formalisé de veille, est lié à la qualité, à l'objectivité et au format des informations produites, de même qu'à l'ampleur de sa diffusion et du partage de l'information parmi les membres de l'organisation ;
2. Le système idéal de veille serait celui organisé de manière à permettre la production d'information juste à temps pour la prise de décision ;
3. Afin de permettre une large diffusion et un partage de l'information, le système de veille considéré devrait prendre en compte le stockage, le traitement et l'accès facile à une information d'un format prêt à utiliser ;
4. Une meilleure définition des besoins d'information, de même que l'identification des sources d'information les plus pertinentes et les plus fiables, sont des moyens susceptibles d'améliorer la qualité de l'information produite par la veille, tout en réduisant la quantité d'information disponible.

Bien que les quatre études empiriques que nous venons de présenter confirment le bien-fondé et la nécessité de l'introduction de la pratique de la veille dans les entreprises hôtelières, et que leurs auteurs préconisent l'implantation d'un système formel et systématique de veille, il nous semble néanmoins que l'exploitation et l'intégration d'un tel système soient beaucoup plus complexes et difficiles à réaliser que ce qui transparaît dans les études citées. Nous aurons le loisir d'explorer certaines de ces difficultés dans le cadre de la recherche que nous entreprendrons.

Au terme de ce tour d'horizon visant à caractériser la veille, nous retenons que la veille est une pratique innovante dans le secteur de l'hôtellerie. D'autre part, elle a le potentiel d'aider les dirigeants à mieux appréhender leur environnement marketing, désormais devenu de plus en plus complexe et s'accommodant de moins en moins des approches classiques utilisées pour déceler les occasions ou les menaces susceptibles d'influer la croissance future de l'entreprise. Nous considérons que malgré les nombreux défis d'implantation à relever, la veille représente une approche de gestion qui doit être développée dans les entreprises hôtelières.

Dans la prochaine section, nous formulerons la problématique managériale qui a retenu notre intérêt et qui a constitué l'objet de l'élaboration de notre recherche.

4. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Notre intérêt de recherche s'est délibérément porté vers le domaine du marketing et le secteur de l'hôtellerie. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les défis qui se posent aux dirigeants hôteliers sont nombreux et ont trait aux dimensions externe et interne de l'environnement marketing tel qu'illustré précédemment dans la figure 4. Ainsi, l'anticipation des tendances majeures susceptibles d'infléchir le devenir de l'industrie hôtelière, les actions des concurrents et l'évolution du comportement du consommateur figurent parmi les préoccupations primordiales des dirigeants hôteliers. De plus, les gestionnaires ont quotidiennement à prendre des décisions relatives aux variables du marketing mix, qu'il s'agisse du produit, du prix, de la distribution ou de la communication. Le développement d'une offre de service personnalisée et la gestion des canaux de distribution constituent des préoccupations majeures à ce niveau.

Par ailleurs, la revue de la littérature en stratégie marketing a mis en lumière d'une part, les liens étroits existants entre l'orientation vers le marché et l'intelligence de marché et, d'autre part, l'importance de ces concepts afin de mieux appréhender le comportement du consommateur et les manœuvres stratégiques de l'organisation en vue d'acquérir un avantage concurrentiel ou de réaliser une performance supérieure à leurs concurrents. L'hyperconcurrence caractérise la rivalité existante entre les firmes dans plusieurs secteurs industriels D'Aveni (1995). Pour bénéficier des occasions offertes dans un tel environnement, les entreprises doivent être davantage orientées vers le marché afin de pouvoir anticiper les évolutions. L'orientation vers le marché, prônée dans le concept de marketing et mise en œuvre grâce à l'orientation vers le marché, est un impératif stratégique dans un marché hautement concurrentiel où les

entreprises doivent non seulement essayer de percevoir les besoins des clients, mais également parvenir à le faire plus rapidement que leurs concurrents Dickson (1992). Ainsi, selon Kohli et Jaworski (1990), l'orientation vers le marché se manifeste par une prédisposition comportementale de l'organisation envers l'intelligence de marché relativement aux besoins actuels ou futurs des clients, de la diffusion de cette intelligence entre les diverses fonctions de l'entreprise, de même que par la sensibilité générale des membres de l'organisation à ces informations. De plus, les résultats de recherche tendent à démontrer que l'orientation vers le marché est positivement liée à la performance de l'entreprise et à des caractéristiques comportementales des employés telles que l'engagement et l'esprit de corps ; ce dernier point revêt une importance cruciale pour le secteur de l'hôtellerie Narver et Slater (1990); Jaworski et Kholi (1993).

Face aux problèmes auxquels ils sont confrontés, les dirigeants doivent, en filigrane, parvenir à exploiter l'information qu'ils amassent dans leur environnement marketing. L'information constitue le matériau de base servant à l'élaboration des futures stratégies marketing. Or, notre étude du système d'information marketing (SIM) ou plus précisément du sous-système d'information externe du SIM et de la veille marketing, nous a permis d'observer que ces deux processus possèdent des caractéristiques distinctes. De plus, ce constat nous amène à considérer la pratique de la veille marketing comme une approche managériale alternative et complémentaire au SIM classique. Cette approche vise à doter les dirigeants d'entreprises hôtelières d'un nouvel outil qui leur permettra de mieux comprendre leur environnement marketing et de les aider à développer un avantage concurrentiel par rapport aux compétiteurs oeuvrant dans leur champ d'activités.

La démarche de définition de la problématique que nous avons amorcée, nous a donc amenés à constater que les dirigeants des entreprises hôtelières ont besoin d'améliorer leur capacité à exploiter l'information résidant dans leur environnement marketing, s'ils veulent tirer avantage de leurs actions stratégiques,

dans un environnement hyperconcurrentiel. Rappelons que le tourisme interne forme le plus important contingent de clients pour les entreprises touristiques d'Amérique du Nord et pour l'industrie hôtelière canadienne en particulier. Selon toute vraisemblance, ce marché atteindra progressivement une saturation d'ici l'an 2020 OMT (2002a). C'est le signal d'un durcissement de la concurrence pour une multitude de PME hôtelières qui seront, éventuellement, aux prises avec une raréfaction de clients. Manifestement, il faut prendre conscience du fait que les dirigeants hôteliers devront dorénavant être mieux informés pour piloter leurs entreprises dans un marché de plus en plus concentré et où ils devront parer les manœuvres stratégiques des grands groupes hôteliers cherchant à accroître leurs parts de marché.

Dans ce nouvel environnement d'affaires complexe, il est primordial pour les dirigeants d'être en mesure d'identifier les détenteurs d'enjeux susceptibles d'être la source ou la cible d'une action de leurs entreprises (Perreault et Fakhfakh, 2000). Pour ce faire, nous privilégions la pratique de la veille marketing que nous avons définie en ces termes à la section 3.2 du présent chapitre :

La veille marketing est un processus continu, éthique et itératif par lequel l'organisation surveille et analyse délibérément son environnement marketing, à la recherche de signaux susceptibles de constituer des occasions ou des menaces pouvant influencer sa pérennité.

En mettant l'emphase sur les événements relatifs à l'environnement de l'industrie, la veille marketing a pour but de produire de l'information prête à servir destinée à nourrir la réflexion tactique ou stratégique des dirigeants, en quête d'acquisition d'un avantage concurrentiel, en les aidant à anticiper les évolutions et à réduire l'incertitude liée à la prise de décision.

C'est dans le contexte que nous venons de décrire qu'il nous a semblé primordial de mieux comprendre la manière dont les dirigeants hôteliers scrutent leur

environnement marketing, à la recherche d'informations leur permettant d'identifier des occasions qui les rendront capables d'offrir des expériences hôtelières susceptibles de satisfaire leurs clients et de contribuer au développement d'un avantage concurrentiel. Par ailleurs, nous nous sommes questionnés sur les moyens dont disposent les dirigeants pour améliorer les capacités de leur entreprise à scruter plus efficacement leur environnement. Dans les deux cas, la démarche ou les outils actuellement accessibles aux PME hôtelières pour parvenir à surveiller leur environnement marketing nous ont semblés déficients. La reconnaissance de cette déficience a donc été le déclencheur de notre recherche. Nous traduirons cette problématique managériale en termes méthodologiques par une question générale de recherche dans la prochaine section.

5. QUESTION DE RECHERCHE

La formalisation de notre problématique managériale de même que la reconnaissance d'une lacune, tant au niveau de la démarche de surveillance de l'environnement que de l'outil à utiliser pour réaliser des activités de veille marketing appliquées au secteur hôtelier, nous amènent à transposer cette préoccupation en des termes, voire des questions, qui nous permettront d'élaborer ultérieurement notre cadre opératoire de recherche. Nous formulons ainsi notre question générale de recherche : « Comment élaborer un prototype de veille marketing au sein d'une PME hôtelière? »

À noter que l'objectif des questions de recherche est de préciser ce que l'on cherche, ce qu'on ne sait pas, ainsi que les liens entre les questions auxquelles on tente de répondre (Maxwell, 1996). Ainsi, plusieurs questions spécifiques découleront de la question générale. Voici l'énoncé des questions dérivées de la question générale que nous avons considérées lors de notre proposition de recherche :

1. Comment communiquer l'importance de l'établissement d'une cellule de veille marketing au sein de l'entreprise d'accueil et comment mobiliser les acteurs visés ?
2. Comment structurer la « fonction » veille marketing et comment l'intégrer au système de gestion stratégique et tactique de l'entreprise d'accueil ?
3. Comment le logiciel de veille doit-il être configuré de manière à ce qu'il réponde aux besoins d'information des dirigeants hôteliers ?
4. Comment coordonner la mise en route et le déploiement du logiciel de veille ?
5. Comment promouvoir les résultats de la veille au sein de l'entreprise d'accueil ?
6. Comment identifier les facteurs critiques de succès relativement à l'implantation de la cellule de veille marketing et quels sont les mécanismes favorisant son institutionnalisation au sein de l'entreprise et la consolidation de l'approche client ?
7. Comment évaluer les résultats de la veille marketing ?

Rappelons que plusieurs auteurs intéressés par la méthodologie de la recherche scientifique recommandent de laisser libre cours à la découverte, en ne déterminant pas les questions de recherche de manière rigide dès le début de la recherche. Ils suggèrent notamment de conserver suffisamment de latitude pour faire de belles découvertes résultant de l'interaction avec le terrain Maxwell (1996) et (Light, Singer et Willett, 1990). Nous adhérons à ce point de vue et nous entrevoyons la possibilité de procéder à la reformulation ou à l'ajout de certaines questions de recherche, tout au long du processus de collecte de l'information et de traitement des résultats.

Avant de conclure ce chapitre, soulignons que l'intérêt théorique de notre recherche réside dans le fait que relativement peu d'études ont été faites jusqu'à ce jour concernant le processus de la veille marketing, notamment auprès de PME dans le domaine de l'hôtellerie. La recherche exploratoire que nous avons entreprise vise à améliorer la compréhension du phénomène de la veille et du processus au sein d'une organisation hôtelière. Le but poursuivi est de pouvoir dégager un cadre théorique général qui soit transférable à d'autres entreprises du secteur hôtelier, voire d'autres entreprises de services.

Sur le plan pratique, la recherche vise à mieux outiller les dirigeants de PME hôtelières en leur suggérant une démarche d'implantation d'une cellule de veille marketing qui soit adaptée à leur contexte d'exploitation. L'originalité de cette recherche exploratoire repose sur le fait qu'une analyse détaillée de la démarche d'implantation sera réalisée par le biais de l'implantation réelle d'une cellule de veille marketing au sein d'une entreprise hôtelière. Cette démarche doit conduire à l'élaboration de propositions visant à aider les dirigeants hôteliers à implanter de telles cellules dans leur organisation. En définitive, nous comptons découvrir des moyens facilitant l'introduction progressive de la pratique de veille marketing dans les entreprises hôtelières. De plus, nous voulons proposer un outil de manière à ce que les dirigeants puissent plus facilement interpréter et utiliser les informations recueillies, lors des activités de surveillance de leur environnement d'affaires, à des fins stratégiques ou tactiques. Le but ultime est d'aider les dirigeants hôteliers à acquérir un avantage concurrentiel durable en réduisant l'incertitude liée à la prise de décision. Finalement, il nous apparaît indispensable de rechercher des moyens d'institutionnaliser cette nouvelle pratique de gestion au sein des organisations hôtelières.

En terminant, ajoutons que l'articulation que nous suggérons entre le contexte théorique et la problématique managériale que nous avons identifiée, constitue le fondement de notre recherche. La complétude de la description de ces deux contextes nous amène maintenant à la prochaine étape destinée à définir le contexte opératoire où nous déterminerons les paramètres qui nous guideront ensuite tout au long de notre recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

*« Le savoir n'est pas inné :
toute connaissance s'acquiert. »*

François-Pierre Gingras

Ce chapitre consacré à la description de notre cadre opératoire vise à présenter divers éléments qui ont servi à la réalisation de notre recherche. Cette démarche nous amènera à préciser notre position relative aux paradigmes scientifiques que nous avons privilégiés, en plus de justifier les conditions dans lesquelles notre recherche a été effectuée. L'objectif est de permettre au lecteur d'apprécier la rigueur et la pertinence de l'approche méthodologique que nous avons retenue et de mieux appréhender l'applicabilité de notre démarche et de nos résultats à d'autres contextes.

1. INTRODUCTION

Bien que les sciences de gestion demeurent, au sein des universités, parmi les plus jeunes des sciences sociales, leur légitimité sur les plans pratique et professionnel n'est nullement remise en question. Il y a cependant lieu de constater que les gains réalisés ne se traduisent pas encore de manière probante sur le plan scientifique et que les sciences de gestion forment encore une discipline éclatée à la recherche d'une cohérence d'ensemble (David, Hatchuel et Laufer, 2000).

Toutefois, des avancées ont été réalisées au cours des années et une identité scientifique nouvelle prend forme. Pendant les dernières décennies, les sciences de la gestion ont bénéficié de l'apport significatif de l'entreprise, un acteur sociétal majeur. En effet, elles sont à l'orée de nouveaux fondements fédérateurs faisant en sorte

qu'elles ne sont plus pensées comme une simple collection d'instruments hétérogènes et spécialisés ; qu'elles dépassent les courants de pensée des écoles traditionnelles ; et que finalement, elles s'éloignent de plus en plus des querelles de méthodes qui ont opposé durant plusieurs années les démarches qualitative et quantitative. L'unité du champ de recherche en sciences de gestion repose sur sa capacité à reconnaître ce qu'il y a d'inédit et d'inattendu dans les travaux de recherche actuels, étendant leur portée au-delà du domaine usuel de la gestion, et sur leur propension à s'étaler transversalement à l'ensemble des sciences sociales (*Ibid.*).

Le but d'une recherche est de répondre à une question ou de trouver des éléments de réponse à la problématique qui a été identifiée. Formulée autrement, la recherche sert à faire avancer les connaissances sur un sujet donné, en l'occurrence la veille marketing appliquée au secteur de l'hôtellerie. Ainsi, « [...] ce que nous appelons la science est un savoir qui repose sur des conventions » (Gingras, 1998). L'une d'elles, et non la moindre, a trait à la reproductibilité. C'est une condition *sine qua non* de la constitution d'un savoir cumulable dont l'objet, les sources de preuve et les résultats doivent également pouvoir être étudiés ou observés par d'autres individus. Inévitablement, nos manières d'apprendre sont fonction de notre personnalité, de nos préférences ainsi que des préjugés que nous entretenons à propos de nous-même ou des choses qui nous entourent. Le chercheur peut recourir à plusieurs moyens pour appréhender son objet d'étude. Toutefois, les choix qu'il effectuera seront fonction des paradigmes auxquels il adhère, tandis que ces derniers sont, quant à eux, dépendants des présupposés ontologiques, épistémologiques et méthodologiques qu'il entretient. Nous allons préciser nos choix quant aux paradigmes scientifiques que nous avons privilégiés dans la partie suivante.

2. PERSPECTIVES PARADIGMATIQUES

Un paradigme se définit ici comme étant le système de croyances de base ou la vision du monde d'un chercheur qui guidera, non seulement ses choix méthodologiques, mais influencera aussi, sur le plan ontologique, sa relation avec la réalité et, sur le plan épistémologique, sa relation avec la connaissance (Guba et Lincoln, 1994). Il s'agit en fait d'une conception théorique dominante qui constituera le fondement de tous les choix que le chercheur devra faire dans le cadre d'une recherche donnée. Il sera donc nécessaire que nous répondions aux trois questions fondamentales suivantes afin de déterminer les paradigmes que nous avons privilégiés sur les plans ontologique, épistémologique ou méthodologique :

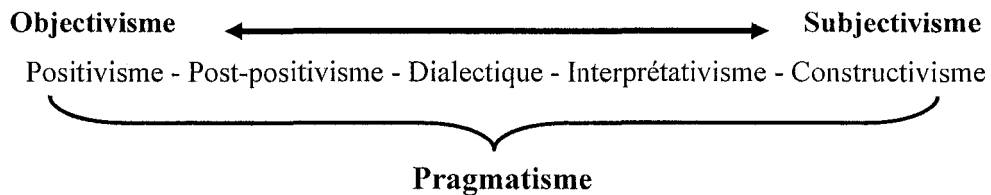
1. Quelles sont nos présupposés par rapport à la nature de la réalité ?
2. Quelles sont nos présupposés quant à notre relation avec la connaissance ?
3. Quelles sont nos présupposés quant aux moyens à privilégier pour appréhender l'objet de notre étude ?

La figure 12 illustre une représentation des principaux paradigmes de recherche scientifique à partir d'un continuum où, sur le plan ontologique, chacun des pôles est respectivement tenu par l'objectivisme et le subjectivisme et auxquels on a associé, selon la perspective épistémologique, deux traditions classiques de recherche, en l'occurrence, le positivisme et le constructivisme. Les postulats sous-jacents à l'objectivisme posent la réalité comme ayant une nature objective, externe à l'observateur. « Ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence... » (Le Moigne, 1990). Cette vision imprègne les choses d'un certain déterminisme pouvant aller jusqu'à donner une perspective réductionniste de la réalité. Ici on cherche à appréhender la réalité telle qu'elle est.

À l'autre bout du continuum, nous retrouvons le subjectivisme exprimant une vision du monde où la réalité est un construit de l'esprit, le fruit de la connaissance individuelle et souvent partagée entre plusieurs individus. La réalité n'a

pas d'essence propre. Cette construction de l'esprit n'est pas, dans l'absolu, plus ou moins vraie que celle adoptée par les objectivistes, mais elle est habituellement plus éclairée, puisque partagée entre plusieurs individus, et que sa nature est altérable étant donné qu'elle est associée à une conception dynamique de la réalité. Il y a plusieurs réalités sociales qui sont le fruit de construits humains et qui peuvent changer selon les individus Guba et Lincoln, (1994). Nous cherchons ici à appréhender la réalité telle que nous nous la représentons suite à nos expériences et à nos interactions sociales.

Figure 12
Principaux paradigmes de recherche scientifique



D'autre part, l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. La réflexion épistémologique vise à comprendre la nature de la science, ses méthodes, de même que la valeur de la connaissance elle-même (Girod-Séville, Perret, 1999). C'est grâce à l'épistémologie que nous pourrions faire valoir la validité et la légitimité de notre recherche. Toute recherche exprime une certaine vision du monde en utilisant une méthode et en suggérant des résultats dont le but est de prédire, prescrire, comprendre, construire ou encore d'expliquer un phénomène. C'est par la déclaration volontaire de nos présupposés qu'il sera possible de contrôler notre démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en résulte, en lui donnant un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990).

Il existe deux traditions principales en recherche, deux paradigmes principaux à partir desquels dérivera la démarche de recherche : il s'agit du

positivisme et du constructivisme. Le paradigme sur lequel reposeront nos présupposés constitue le cadre de référence qui influencera nos choix et donnera une coloration particulière aux résultats de notre recherche. Historiquement, le débat entourant le bien-fondé de l'utilisation de l'un ou l'autre des paradigmes scientifiques a été très polarisé jusqu'à un point tel qu'on a communément appelé ces robustes échanges d'idées « la guerre des paradigmes ». En nous référant à nouveau à la figure 13, selon la perspective épistémologique, les extrémités du continuum sont occupées par le positivisme et le constructivisme. Schématiquement, le continuum bi-polaire que nous présentons offre, en réalité, plusieurs autres positions paradigmatiques à différents intervalles, et dans lesquels les chercheurs en gestion peuvent également s'inscrire. Par exemple, le post-positivisme fait référence à un assouplissement du positivisme en se fondant sur l'hypothèse que l'objectivité totale n'est pas accessible et que la réalité ne peut qu'être approchée (Tissier-Desbordes, 1998). La théorie critique (dialectique), quant à elle, oppose délibérément les réflexions provenant de perspectives diverses dans le but de faire émerger des connaissances inédites. Elle se définit comme une structure logique qui combine opposition et complémentarité, où la thèse et l'antithèse s'affrontent en espérant provoquer une synthèse nouvelle (Prévost, 2000).

À l'image des constructivistes modérés, les interprétativistes se situent dans la mouvance de l'idéologie phénoménologique postulant une dépendance du sujet et de l'objet d'étude. Les adeptes de cette tradition croient que la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit ni de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Ici, le monde est fait d'interprétations où chacun crée son environnement par sa pensée et ses actions, aiguillés par ses finalités Girod-Séville, Perret, (1999). « La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle, ce qui n'est pas sans conséquence en sciences de l'organisation » (Koenig, 1993).

Pour sa part, le chercheur pragmatique n'hésitera pas à combiner des méthodes issues de traditions différentes (Usunier, Easterby-Smith, Thorpe, 1993).

Pour le chercheur pragmatique, l'essentiel repose dans la pertinence des résultats générés par une recherche Prévost (2000). Finalement, comme l'affirme (Howe, 1988, 20-29), « [...] *pragmatists consider truth to be what works* ».

De son côté, le chercheur positiviste reconnaît que la réalité possède une existence qui lui est propre, qu'il est un observateur neutre et indépendant de l'objet d'étude et que le savoir est objectif. Il essaie de représenter objectivement le monde à partir de critères scientifiques rigoureux. Il aura tendance à privilégier les approches de recherches hypothético-déductives, les protocoles d'investigation systématiques et rigides, de même que les méthodes quantitatives. « Le chercheur empruntant ce paradigme aura tendance à favoriser les recherches de nature causale où l'expérimentation occupe une place prépondérante [...] » Prévost (2000); Girod-Séville et Perret (1999). Le chercheur positiviste désire produire des connaissances généralisables basées sur des observations et des mesures systématiques ou comparatives qu'il pourra reproduire auprès de grandes populations.

À l'opposé, s'inscrivant dans le courant phénoménologique et interprétativiste, le constructivisme prône l'implication étroite du chercheur avec son objet d'étude. La connaissance qui en résulte est plus souple, plus subjective ; elle est construite Prévost (2000). Pour le constructiviste, la réalité est multiple et le chercheur est nécessairement subjectif. Ici, la perception subjective de la réalité fait en sorte que sujet et objet sont étroitement associés et se créent au fur et à mesure de l'investigation. L'adepte du constructivisme tente de construire de nouvelles interprétations de phénomènes observés dans le monde social. Il refuse d'adopter une position dogmatique, quant à l'utilisation de standards permanents ou immuables, pour élaborer de nouvelles connaissances. Il estime qu'une connaissance valide est issue d'un consensus entre les personnes visées par cette connaissance (Lincoln, 1995). Le chercheur constructiviste n'est pas en accord avec les hypothèses de neutralité professées par les positivistes, ni avec leur détachement apparent d'un monde objectif et donné. Les yeux du chercheur constructiviste ne sont jamais

complètement neutres et, dans une réalité qui évolue, la connaissance du monde résultant de la recherche sera, jusqu'à un certain degré, un construit social.

« Le chercheur interprétativiste recherche le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, au-delà des causes et des effets observables, sans toutefois oublier ceux-ci. Une action humaine n'est pas un phénomène que l'on peut isoler, figer et encadrer sans tenir compte du sens qui l'anime, de son dynamisme proprement humain, de l'intention même inconsciente des acteurs, de la société » (Gingras, 1998). Le chercheur favorise une approche holistico-inductive, de même que la description en profondeur d'expériences limitées. Il utilise surtout des méthodes qualitatives qui rendent mieux compte de la relativité et de la richesse de la réalité. Finalement, il cherche à identifier des processus transférables, génériques, plutôt que des contenus spécifiques mesurables ou encore des configurations à travers lesquelles les être humains construisent et donnent du sens à la réalité. Ses démarches seront de type exploratoire, visant la découverte, et servant souvent de point de départ à d'autres études. C'est dans ce paradigme que nous nous inscrivons en tant que chercheur.

Notons que, bien que le paradigme positiviste issu des sciences naturelles, ait traditionnellement exercé une influence dominante sur la recherche en sciences de gestion, le constructivisme tend aujourd'hui à étendre l'influence de sa conception de la connaissance au sein de la communauté des chercheurs en sciences de l'organisation, Girod-Séville, Perret (1999).

Par ailleurs, deux processus de construction des connaissances constituent l'essence de la démarche scientifique. L'approche hypothético-déductive va du général au particulier et vise à tester un phénomène ou une théorie. Le chercheur faisant appel à cette logique déductive voudra évaluer le bien-fondé d'une hypothèse, d'une théorie ou d'un modèle afin de pouvoir l'expliquer. À l'opposé, le chercheur inductiviste utilisera une logique de raisonnement qui va du particulier au général. Il

voudra proposer de nouveaux principes, des modèles inédits ou encore de nouvelles applications d'une théorie ou encore du phénomène faisant l'objet de sa recherche. La démarche de recherche inductive fait appel à un processus rigoureux de questionnement continu à partir de la problématique managériale jusqu'à une formulation de plus en plus précise de la question de recherche. Ce processus itératif entre les expériences et les connaissances personnelles, les écrits scientifiques, les données empiriques et les faits observés sur le terrain est exécuté dans le but de mieux comprendre le phénomène à l'étude, en l'occurrence, la veille marketing, et d'en découvrir des caractéristiques jusqu'alors peu étudiées. L'objectif de cette démarche itérative est de parvenir à une saturation des concepts, moment à partir duquel la valeur marginale de l'information obtenue à chacune des itérations additionnelles devient presque nulle. C'est cette démarche exploratoire, axée sur la découverte du phénomène de la veille, que nous avons choisie dans le cadre de notre recherche.

À partir de la question générale de recherche, nous rechercherons auprès des acteurs concernés, des descriptions ou encore des explications relatives à la pratique de la veille marketing au sein d'une organisation hôtelière, dans le but d'en extraire des schèmes communs et de voir émerger du terrain des éléments de théorie permettant de mieux comprendre le phénomène faisant l'objet de notre étude. Le principe d'action vise ici à essayer de dégager une théorie plus générale à partir des observations réalisées. En terminant, ajoutons que l'approche holistico-inductive s'accommode particulièrement bien de la recherche qualitative et qu'elle se distingue par sa souplesse et son adaptabilité. Ici, nous cherchons davantage à comprendre le phénomène de la veille marketing plutôt qu'à le mesurer. Bien que nous ayons préalablement planifié notre approche de recherche, nous avons tenu compte de l'avis de (Erlandson, Harris, Skipper et Allen, 1993) à l'effet que le chercheur doit prendre grand soin de ne pas imposer arbitrairement une structure au contexte de la recherche inductive, toute structure devant prendre en considération la pleine richesse que lui offre le contexte. Dans les faits, notre position s'avère plutôt modérée et s'apparente

au point de vue de (Huberman et Miles, 1991, p. 33) élaborant sur l'utilité d'une structure minimale : « Pour nous, la clarté dans les procédures d'analyse qualitative est impérative, ce qui exige une structure explicite solide dans notre démarche. »

Après avoir exposé les fondements sur lesquels repose notre vision de la recherche, nous allons préciser la méthodologie de recherche que nous privilégions dans la section suivante.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La recherche vise habituellement trois buts spécifiques soient : l'exploration, la description ou l'explication d'un objet d'étude (Robson, 1999). Dans le cas présent, nous entreprenons une recherche exploratoire de nature qualitative où nous cherchons à appréhender le phénomène de la veille selon une perspective nouvelle. En effet, l'originalité de notre recherche repose sur les cinq facteurs suivants :

1. Nous nous intéressons à une dimension particulière du phénomène, à savoir la démarche d'implantation d'une cellule de veille au sein d'une organisation hôtelière ;
2. Notre projet concerne un type de veille particulier, soit la veille marketing ;
3. Notre étude s'intéresse au mode de veille spécifique et non à la veille générique. Nous privilégions la pratique de la veille au sein d'une entreprise et non selon la perspective d'un organisme public pratiquant une veille destinée aux entreprises d'un secteur d'activités ;
4. Nous étudions l'introduction d'une nouvelle pratique managériale au sein d'une PME hôtelière, constituant essentiellement le terrain de notre recherche. La plupart des autres recherches menées à ce jour ont fait état d'observations relatives à la pratique de la veille au sein de grandes organisations qui sont déjà des adeptes de la veille. De notre côté, nous souhaitons étudier l'émergence de cette pratique dans une PME hôtelière ;

5. Le projet touche un domaine particulier, soit celui de l'hôtellerie où les recherches appliquées relatives à la pratique de la veille sont relativement rares, tel que nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent.

Nous croyons que l'introduction de la pratique de la veille dans l'entreprise peut aider les dirigeants hôteliers à retirer davantage de leur capital informationnel, grâce à une meilleure intégration d'informations à valeur stratégique provenant de leur environnement marketing aux opérations courantes. La finalité de notre recherche est de développer une démarche concrète dans le but d'aider les dirigeants hôteliers dans leur processus de prise de décision.

Tel que nous l'avons précisé au début de cette section, nous avons entrepris une recherche exploratoire associée à une démarche holistico-inductive privilégiant une conception subjective de la réalité, selon laquelle chaque individu construit sa propre réalité du monde qui l'entoure d'après l'interprétation personnelle qu'il fait des événements. Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative (Brabet, 1988). Nous examinerons donc en profondeur le phénomène de l'implantation d'une cellule de veille marketing dans une organisation hôtelière québécoise. Nous favorisons l'approche qualitative puisqu'elle s'accommode bien de la relativité de la réalité d'une PME hôtelière. En effet, comme le souligne Lincoln et Guba (1985, p. 40) cette approche : « [...] offre l'occasion d'une confrontation avec des réalités multiples car elle traduit plus directement la nature de l'interaction entre l'investigateur et le sujet (ou l'objet), et permet une meilleure évaluation de la posture du chercheur avec le phénomène à l'étude. ». Ainsi, selon (Denzin et Lincoln, 1994), la recherche qualitative est multiméthode et implique une approche interprétative, réaliste, du sujet étudié. Cela signifie que les chercheurs qualitatifs étudient leurs sujets dans leur environnement naturel, essayant de créer du sens, d'interpréter des phénomènes dans le sens que leur donnent les individus. De plus, étant donné qu'en hôtellerie, le phénomène de la servuction s'accomplit au travers de nombreuses interactions humaines, il est abondamment reconnu dans la littérature que les méthodes de recherche qualitative s'accommodent particulièrement bien des

caractéristiques et de la nature des services (Gilmore et Carson, 1996). Tel que le mentionnent (Perreault et Pettigrew, 2004), le terme « servuction » est un néologisme proposé par (Eiglier et Langeard, 1987) relativement à l'étude du marketing des services. Ce terme est utilisé pour désigner le processus de production des services et s'applique notamment au marketing hôtelier.

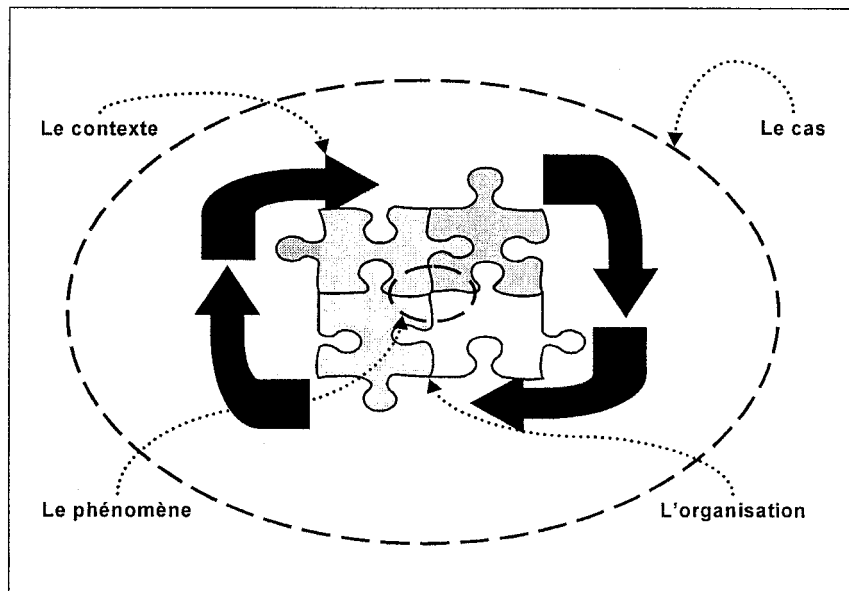
Du reste, de manière relativement analogue au processus de la veille marketing, il est également souligné, à plusieurs reprises, dans la littérature, qu'il est difficile d'appréhender les services à partir des méthodes traditionnelles de recherche puisque les services n'existent seulement qu'au moment de la servuction et qu'ils représentent un phénomène que l'on doit considérer dans son ensemble et non en pièces détachées (Bateson, 1985); (Bitner, Nyquist et Booms, 1985); (Shostack, 1977); (Shostack et Kingman-Brundage, 1991). La recherche qualitative est au cœur même de la recherche en sciences sociales parce qu'elle permet d'appréhender la complexité des sujets Tissier-Desbordes (1998).

Ajoutons finalement, que la conduite d'un projet de recherche appliquée relève autant d'une attitude d'esprit que du désir de sortir du laboratoire de recherche Robson (1999). En recherche pure, les sciences naturelles produisent d'abord de nouvelles connaissances et les appliquent alors que la recherche en sciences sociales ne fait des progrès que par l'application. Dans ce dernier cas, la pratique aide à améliorer la théorie qui, à son tour, contribue à améliorer la pratique. La finalité de la recherche appliquée est de trouver une application pratique à de nouvelles connaissances ; ce type de recherche vise l'avancement des connaissances relatives à l'intervention sur le réel (Gauthier, 1993). Il existe plusieurs stratégies en recherche appliquée ; cette question fera l'objet de la section suivante.

3.1 Stratégies en recherche appliquée

Il existe traditionnellement, trois grandes stratégies en recherche appliquée : l'expérimentation, l'enquête et l'étude de cas Robson (1999). L'expérimentation vise à mesurer les effets de la manipulation d'une variable sur une autre généralement dans le but de tester une hypothèse. L'enquête, quant à elle, consiste à recueillir de l'information sous une forme standardisée auprès d'un groupe d'individus. Cette stratégie privilégie l'utilisation de questionnaires uniformes élaborés pour être administrés à de grands groupes. Finalement, l'étude de cas se définit comme étant une stratégie de recherche nécessitant une investigation empirique d'un phénomène contemporain particulier, pratiquée dans son contexte de réalisation, tout en privilégiant l'utilisation de plusieurs sources de preuves pour mieux l'appréhender Robson (1999). De son côté, Yin (1994) qualifie une étude de cas, de recherche empirique visant l'investigation d'un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les limites entre le phénomène et son contexte ne ressortent pas de façon évidente. Quant à lui, (Brotherton, 1999) définit une étude de cas, simplement comme étant l'étude d'un phénomène dans son contexte de réalisation. Pour ce dernier, une étude de cas fait référence à une entité délimitée à l'intérieur de laquelle le phénomène et le contexte constituent des éléments inséparables de l'étude de cas. La figure 13 illustre cette dernière définition du concept d'étude de cas, considéré ici comme démarche de recherche. Ce schéma reflète également notre conception d'une étude de cas. L'utilisation de lignes pointillées, circonscrivant le cas et le phénomène à l'étude, reflète le fait que le contour de ces deux derniers éléments est perméable et ne sera jamais totalement défini.

Figure 13
Représentation schématique d'une étude de cas



Adapté de Brotherton (1999)

Par ailleurs, la question de recherche influence généralement fortement la stratégie choisie. Une stratégie d'étude de cas amène le chercheur à répondre à des questions telles que comment ? ou pourquoi ? Yin (1994). De plus, la position de Yin est claire en ce qui a trait à la justification du choix de la stratégie d'étude de cas par le chercheur lorsque ce dernier désire :

1. Définir un sujet plutôt globalement que de manière spécifique ;
2. Tenir compte du contexte et non seulement du phénomène à l'étude ;
3. Appuyer sa preuve sur de multiples sources.

De son côté, (Hartley, 1994) professe que l'étude de cas est susceptible d'être une méthode de recherche appropriée lorsque :

1. L'obtention de réponses satisfaisantes à la question de recherche est contingente à la compréhension approfondie du contexte ;
2. Le phénomène est nouveau ou peu connu jusqu'à présent ;
3. L'intention du chercheur est d'explorer les incidences extrêmes ou atypiques du phénomène et/ou ses propriétés émergentes ;

4. La dynamique du phénomène doit être une constituante du cas ;
5. Une compréhension fine de la signification est requise pour conduire une recherche comparative.

Dans le cas de l'implantation d'une cellule de veille marketing, la compréhension du contexte dans lequel ce processus se développe est essentielle, d'autant plus qu'il s'agit d'un phénomène relativement nouveau dans le domaine de l'hôtellerie et que l'arrimage de la dynamique interne de l'organisation et du processus de veille doit être inévitablement pris en compte durant la recherche. Notre choix s'est donc arrêté sur la stratégie d'étude de cas et cette décision repose sur les prescriptions formulées dans les paragraphes précédents par Yin (1994) et Hartley (1994).

Bien que nous ayons privilégié l'étude de cas, nous avons emprunté au schéma général de la quasi-expérimentation afin de peaufiner notre stratégie de recherche. Ainsi, nous présentons un des schémas classiques de la quasi-expérimentation à la figure 14 :

Figure 14
Schéma classique de la quasi-expérimentation

Cas A : Temps 1 _____ B _____ Temps 2
 Cas X : Temps 1 _____ Temps 2

Ainsi, ce schéma de quasi-expérimentation illustre le fait que dans une organisation A, on a pris des mesures d'un certain nombre d'éléments au temps 1 à l'aide d'indicateurs pertinents. On a ensuite introduit un bruit B, en l'occurrence, l'implantation d'une cellule de veille marketing. Finalement, sur le même continuum, au temps 2, on a repris des mesures des éléments observés afin d'évaluer si l'introduction du bruit B a produit des effets sur l'organisation. En parallèle, on aura pris soin d'identifier une organisation similaire X, dans laquelle aucun bruit n'est

introduit, tout en prenant des mesures aux temps 1 et 2 afin d'apprécier un changement éventuel. Cette stratégie de recherche est utilisée dans le but de mesurer les effets de l'introduction d'un bruit dans une organisation. Dans le cas présent, nous avons choisi cette illustration, éminemment positiviste, dans le seul but de préciser notre démarche de recherche au lecteur et de tenir compte des contraintes temporelles associées à l'implantation et à l'évaluation des résultats d'une cellule de veille marketing. Par analogie, nous nous intéresserons seulement à la phase de l'introduction du bruit B, c'est-à-dire à la démarche relative à la mise en œuvre de la cellule proprement dite et non à la mesure des résultats de la veille dans l'entreprise. Ainsi, notre étude est circonscrite autour du phénomène de l'implantation d'une cellule de veille marketing au sein d'une organisation hôtelière québécoise.

Après avoir justifié notre choix quant à notre stratégie de recherche, et avant d'entrer plus en détail dans la description de notre méthodologie, nous présentons le cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie que nous proposons à la section suivante.

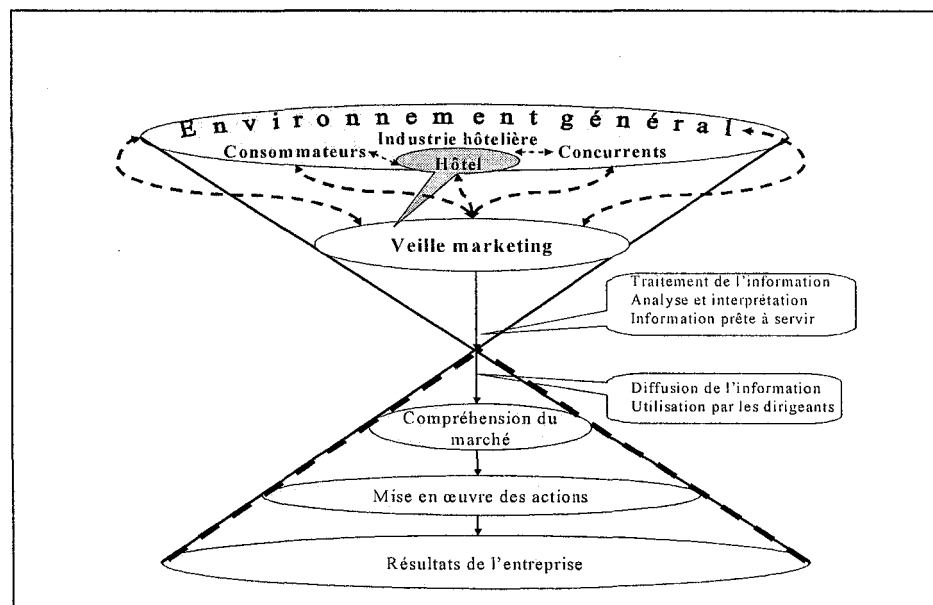
3.2 Articulation du cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie

Nous le répétons, les entreprises évoluent dans un univers en profonde mutation basé, d'une part, sur la globalisation, la mondialisation des marchés, la déréglementation et l'information et, d'autre part, sur la complexité des besoins de la clientèle, la compétitivité et l'innovation fondées sur le savoir et le capital intellectuel. Dans ce nouvel environnement d'affaires complexe, il est primordial pour les dirigeants d'être en mesure d'identifier les détenteurs d'enjeux susceptibles d'être la source ou la cible d'une action de leur entreprise Perreault et Fakhfakh (2000). Les actions initiées par l'entreprise ainsi que les résultats de ces mêmes actions dépendent des environnements interne et externe de l'organisation Porac et Rosa (1996). Il faut dès lors comprendre que l'entreprise fait partie d'un système ouvert où les organisations et les individus qui y oeuvrent interagissent, s'influencent

et se modèlent mutuellement de manière dynamique et continue. À ce point, (Emery et Trist, 1965) exposent trois idées essentielles sur le sujet. L'entreprise est une composante de son environnement ; elle interagit à un double niveau, soit comme réceptrice de données et d'informations en provenance de l'environnement, et ensuite comme émettrice de signaux vers ce dernier ; et finalement, la nature de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue est modelée de manière importante par les interdépendances et les activités qui surviennent hors de son domaine ou de son champ d'activités. La figure 15 illustre notre cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie. Ce dernier vise à favoriser l'intégration de la pratique de la veille au sein du processus de gestion du marketing stratégique des entreprises hôtelières.

En premier lieu, notre cadre de référence illustre le fait que l'hôtel baigne dans l'environnement général composé des dimensions sociale, démographique et économique ainsi que technologique, politico-juridique, institutionnelle et naturelle.

Figure 15
Cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie



Source : Dumas (2004)

L'hôtel, pris ici dans le sens d'entreprise ou d'organisation, est également étroitement lié à l'environnement de l'industrie constitué, entre autres, des consommateurs et des concurrents immédiats et des autres acteurs clés (Kotler, Bowen et Makens, 1999). D'autre part, l'hôtel possède son environnement interne propre, formé de ses compétences distinctives et de ses ressources (Barney, 1991) ; des individus qui y travaillent et qui entretiennent des modèles mentaux à propos des consommateurs, de la concurrence et de l'industrie Day et Nedungadi (1994) ; et finalement, de sa culture organisationnelle particulière Deshpandè, Farley et Webster (1993). L'environnement intrinsèque de l'hôtel influence aussi son comportement et sa quête d'avantages concurrentiels.

Le cadre conceptuel proposé illustre le phénomène suivant : la mise en œuvre du processus de veille marketing au sein de l'hôtel est susceptible de procurer aux dirigeants des informations, en provenance de l'environnement général et de l'environnement de l'industrie, susceptibles de les aider à mieux comprendre leur marché, ainsi que les tendances émergeant de l'environnement immédiat de l'industrie hôtelière. Tel que le précise Jain (1997), le défi de toute organisation réside dans sa pertinence sociale et, en ce sens, il appartient aux dirigeants marketing de se tenir informés des tendances sociales émergentes et des préoccupations des consommateurs. D'autre part, l'information riche recueillie durant le processus de veille n'a de valeur que si elle est diffusée et partagée au sein de l'entreprise (Julien, 1997) et, plus encore, si elle est transformée en information prête à servir¹ et en actions commerciales concrètes Jaworski et Wee (1993). Par ailleurs, au cours de leurs recherches Narver et Slater (1990) et Jaworski et Kohli (1993) ont également observé que l'orientation vers le marché, position éminemment privilégiée par les entreprises pratiquant la veille, est positivement reliée à la performance de l'organisation. Ainsi donc, la surveillance de l'environnement est trop importante pour l'entreprise pour être laissée au hasard. Cette surveillance délibérée nécessite une

¹ Nous définissons une information prête à servir dans le sens d'une information utile, c'est-à-dire une information pertinente directement exploitable par son destinataire, (AFNOR, 1998, p. 6).

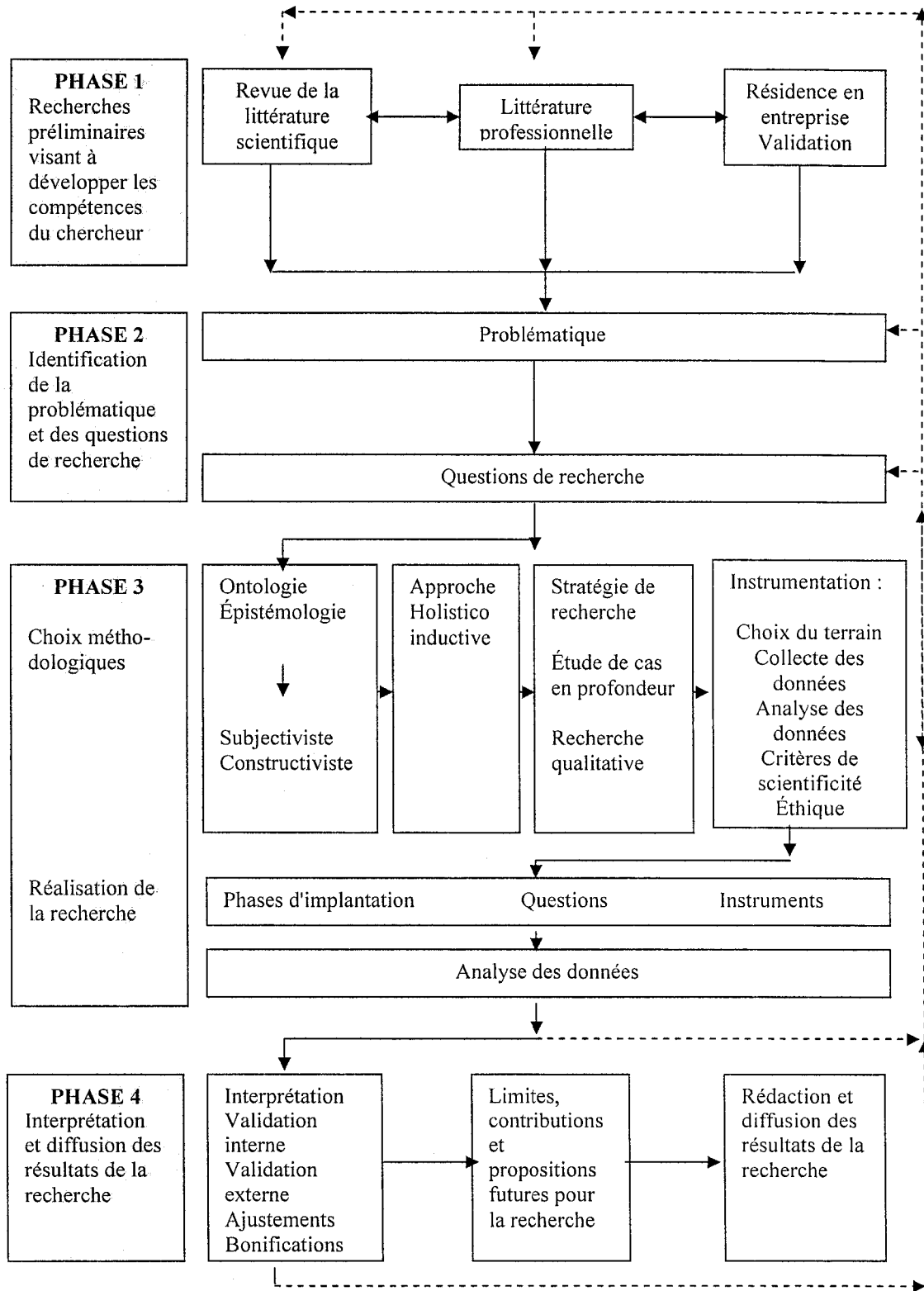
approche organisée du traitement des informations afin que ces dernières puissent servir à la prise de décision des dirigeants tel que l'affirment Lewis et Chambers (2000, p. 588). Finalement, ce n'est que par l'utilisation de l'information prête à servir produite par la veille que les dirigeants réaliseront l'ampleur de la contribution potentielle de ce nouveau processus aux résultats de l'hôtel.

En terminant, rappelons que notre question générale de recherche : « Comment élaborer un prototype de veille marketing au sein d'une PME hôtelière ? » est à l'origine de l'élaboration de notre cadre conceptuel et qu'elle est issue de notre intérêt à proposer une alternative valable au système d'information marketing traditionnel afin de répondre aux besoins d'information des dirigeants hôteliers contemporains. Ce questionnement, associé aux questions spécifiques de recherche que nous avons présentées à la section 5 du chapitre 2, nous a amenés également à formuler concrètement notre objectif principal de recherche en ces termes : Concevoir une démarche générale d'implantation d'un prototype de veille marketing au sein d'une organisation hôtelière. Nous reviendrons sur la définition d'un prototype dans les pages suivantes. En attendant, accessoirement, nous poursuivons aussi les objectifs secondaires suivants :

1. Enrichir la conceptualisation de la veille ;
2. Contribuer au développement de la théorisation du phénomène de la veille;
3. Générer de nouvelles propositions de recherche susceptibles d'être transférables à d'autres entreprises de services.

Afin de situer le lecteur et lui permettre d'apprécier la rigueur de notre démarche de recherche, la figure 16 présente le schéma général de l'élaboration de notre approche méthodologique.

Figure 16
Schéma du cheminement méthodologique de la recherche



Ce schéma répartit nos activités en quatre phases, à savoir, les recherches préliminaires ; l'identification de la problématique et la formulation de notre question de recherche ; les choix méthodologiques de même que la réalisation de la recherche sur le terrain, et finalement, l'interprétation et la rédaction du rapport final, en l'occurrence, notre thèse.

En dernier lieu, notons que le modèle d'élaboration d'un cadre de recherche, proposé par Maxwell (1997, p. 72), souligne l'articulation étroite entre ses cinq composantes et fait ressortir l'interaction continue entre les buts de la recherche, le cadre conceptuel, la question de recherche, la méthodologie et finalement la validité. Ce modèle nous a servi de guide pour la conception et l'instrumentation de notre recherche. À ce point, nous avons déjà traité des trois premières composantes; nous précisons maintenant les deux derniers éléments de ce modèle dans la prochaine section.

3.3 Instrumentation

Dans cette section, nous expliciterons nos choix quant à l'instrumentation privilégiée pour réaliser notre recherche sur le terrain. Il sera donc successivement question de la stratégie de recherche en relation avec le choix du terrain, des moyens utilisés pour collecter et analyser les données, de même que des critères d'appréciation des résultats de l'élaboration du rapport final.

3.3.1 Justification de l'étude de cas et choix du terrain

C'est grâce au terrain que le chercheur peut s'approcher de son objet d'étude et observer le phénomène qui l'intéresse dans son milieu naturel. Cette

approche permet de parvenir à une compréhension du phénomène étudié découlant directement de la réalité du milieu. Cette réalité est évidemment appréhendée sous différents angles (D'Amboise, 1996).

Les études de cas se distinguent en fonction du but de la recherche et de la nature du rapport final. Ces dernières peuvent être descriptives, interprétatives ou encore évaluatives (Merriam, 1988). Les rapports de type descriptif sont abondants dans la littérature relative au tourisme et à l'hôtellerie, et sont souvent présentés comme des exemples de bonnes pratiques soulignant la contribution singulière d'individus ou rendant compte des activités de certaines entreprises hôtelières perçues comme des leaders ou reconnues pour leurs innovations Brotherton (1999). Bien que relevant d'une scientificité relative, ce genre de rapport a toutefois son utilité puisqu'il présente habituellement des informations de base à propos de certains sujets d'intérêt qui ont été peu étudiés ou qui serviront éventuellement de point de départ à la théorisation ou à la vérification d'hypothèses : « *They are useful ... in presenting basic information about areas ... where little research has been conducted ... Such studies often form a data base for future comparison and theory building ... Whatever the area of enquiry, basic description of the subject being studied comes before hypothesizing or theory testing.* », Merriam (1988, p. 27). À titre indicatif, les études de cas de Burger Chef et de McDonald's, rapportées par (Hartley, 1991, p.21), présentent de bons exemples de cas descriptifs.

Les études de cas interprétatives contiennent habituellement de riches descriptions du phénomène étudié et se caractérisent par un degré d'abstraction ou de conceptualisation plus élevé. Ces études vont jusqu'à suggérer de possibles catégories ou des relations émergentes, de même qu'une typologie associée à la présentation d'un cadre de référence conceptuel plus formalisé. Elles sont souvent assimilées à des études de cas dites analytiques Brotherton (1999). Le cas interprétatif est utilisé pour développer des catégories conceptuelles ou pour illustrer, supporter ou remettre en question des propositions théoriques élaborées avant la collecte de données Merriam

(1988, p. 28). L'étude de cas de (Oppermann, Din et Amri, 1996, p. 55) sur le phénomène de la localisation d'hôtels urbains, à Kuala Lumpur en Malaisie, illustre bien ce type d'études où, à défaut d'une hypothèse, seulement une proposition est mise de l'avant lorsque l'état de la théorie sur le sujet n'est pas satisfaisant : « *Analyses of hotel location and the evolution of the urban tourism landscape are almost non-existent* ».

Du reste, les études de cas évaluatives sont constituées à la fois d'éléments descriptifs et explicatifs issus, d'une part, de recherches descriptives ou interprétatives et, d'autre part, de l'intuition du chercheur. À l'occasion, les études de cas évaluatives constituent une stratégie valable en mesure de produire des résultats robustes. Le chercheur utilisant cette stratégie doit être vigilant et ne pas succomber à la subjectivité en rapportant ce qui devrait être au lieu de ce qui est ou de dire pourquoi Brotherton, (1999). Les sources de preuves doivent donc être soigneusement appréciées afin de produire des résultats de qualité. L'étude de (Barsky, 1996, p. 17) illustre un exemple de ce type d'études : *Hotel Sofitel North America program – Customer satisfaction : The Sofitel Vision*.

Conséquemment aux descriptions que nous venons de présenter, l'étude de cas que nous avons entreprise s'apparente davantage à une étude interprétative de nature analytique, en ce sens qu'elle vise à fournir une description riche du phénomène de l'implantation d'un prototype² de veille marketing au sein d'une organisation hôtelière et qu'elle analyse les étapes du processus de veille proprement dit dans le but de conceptualiser une démarche d'implantation qui soit transférable à d'autres entreprises possédant des caractéristiques relativement similaires.

Par ailleurs, de nombreux auteurs se sont intéressés aux questions relatives au nombre de cas à considérer lorsqu'il s'agit d'une étude de cas, de même qu'aux critères justifiant le choix du terrain. Certains ont même soutenu des points de vue

diamétralement opposés quant aux vertus relatives à l'utilisation d'un cas unique ou de cas multiples (Dyer et Wilkins, 1991); (Eisenhardt, 1989). Notons que nous évitons autant que possible d'utiliser le terme échantillon puisqu'il a une connotation éminemment positiviste. Fort heureusement, il n'existe pas de doctrine orthodoxe du qualitatif ou de l'étude de cas.

La sélection du terrain doit être considérée selon les perspectives théorique et pratique. Sur le plan théorique, le premier principe guidant le choix du terrain est sa pertinence, c'est-à-dire sa capacité à produire de l'information en rapport avec la question de recherche. Le second principe a trait à la contribution du terrain à la modélisation (Van der Maren, 1996). Le milieu choisi doit posséder des caractéristiques propices à la construction de la démarche d'implantation de notre prototype de veille marketing. De son côté, Erlandson et al. (1993) affirme que la sélection du ou des cas repose sur les deux décisions fondamentales suivantes : le chercheur doit identifier les sources les plus susceptibles de l'aider à répondre aux questions de recherche dans les limites du cadre de son projet, et ensuite, par un processus d'élimination, il doit réduire le nombre de pistes de recherches potentielles. Soulignons également que l'approche holistico-inductive vise à créer une description aussi complète que possible d'un phénomène et, en conséquence, une telle recherche est habituellement conduite avec un échantillon de petite taille. Pour sa part, (Patton, 1990) suggère qu'à toutes fins utiles, le nombre de cas se fonde comme tous les autres aspects de la recherche, sur l'appréciation des pairs, la validation consensuelle et le jugement. Il ajoute toutefois qu'il est primordial que le chercheur puisse clairement expliquer les choix qu'il a faits.

Plusieurs auteurs consultés au sujet de la conduite d'études de cas privilégient la sélection de cas multiples de préférence à un cas unique pour réaliser leurs études de cas (Yin, 2003); (Miles et Huberman, 2003); Eisenhardt (1989). Les principaux arguments justifiant cette préférence ont trait à la représentativité du cas

² Nous revenons sur la définition de ce terme à la page 155.

étudié par rapport à la population, notamment lorsqu'il s'agit de vérifier une hypothèse ou de généraliser les résultats de la recherche, Eisenhardt (1989). On dira également que :

« [...] l'échantillonnage multi-sites renforce la validité des résultats. L'examen d'une série de cas similaires et de contrastes nous permet de comprendre les résultats obtenus au sein d'un premier cas, en le caractérisant à travers le « comment » et le « où » et, si possible, le « pourquoi » de son fonctionnement. Nous pouvons alors intensifier la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus », Miles et Huberman (2003, p. 62).

Finalement, Yin (2003) insiste beaucoup sur le principe de la réplication ajoutant que lorsqu'une théorie peut être vérifiée grâce à la réplication des résultats par un second ou un troisième cas, on peut alors considérer que ces résultats sont robustes et qu'ils supportent la théorie en question.

Nonobstant les arguments présentés dans le paragraphe précédent, nous avons opté pour une étude de cas unique possédant des sous-unités d'analyse enchâssées³, pour effectuer notre recherche. En dépit du fait que l'étude d'un cas unique puisse faire l'objet de controverses, notamment en ce qui a trait à son pouvoir de généralisation (Royer et Zarlowski, 1999), certains chercheurs estiment que l'élaboration d'un cadre théorique à partir d'un cas unique est tout à fait plausible et que le cas unique peut constituer une source de généralisation scientifique sur les organisations (Pondy et Mitroff, 1979). Le cas unique peut être assimilé à une expérimentation (Yin, 1990). Ainsi, le choix d'une stratégie d'étude de cas unique constitue une sélection appropriée dans les circonstances particulières suivantes Yin (2003) :

1. Le cas représente un cas critique destiné à tester une théorie déjà bien formulée ou ayant subi des vérifications antérieures ;

³ Appellation que nous assimilons ici au terme anglais « embedded single-case » Yin (2003, p. 43).

2. Le cas représente un cas extrême ou unique : cas rare pour lequel les scientifiques n'ont pas pu établir de modèle commun ;
3. Le cas est représentatif ou typique : on assume que les informations recueillies nous renseignent sur d'autres cas similaires ;
4. Le cas est révélateur et susceptible de conduire à la découverte : observation d'un cas jusqu'à ce jour inaccessible à l'investigation scientifique ;
5. Le cas est associé à une étude longitudinale : étude du même cas à deux points ou plus dans le temps.

Les motifs principaux qui nous ont donc amenés à privilégier un cas unique sont liés à notre question de recherche qui, rappelons-le, vise à concevoir une démarche d'implantation d'un prototype de veille marketing au sein d'une PME hôtelière. La pratique de la veille, notamment de la veille marketing, n'est pas chose courante dans le secteur hôtelier. Il s'agit d'une pratique innovatrice et émergente que bien peu d'entreprises de cette industrie ont expérimentée. Pour réaliser notre projet de recherche, nous avons proposé à une organisation hôtelière québécoise d'expérimenter la pratique de la veille marketing, ce qui nous a conduits, à bâtir un « prototype » d'une cellule de veille, afin de pouvoir mieux observer ce phénomène peu répandu dans l'industrie hôtelière. Notons que nous accordons ici au mot prototype le sens de premier exemplaire d'un modèle original d'une cellule de veille marketing appliquée au secteur hôtelier. Il sera éventuellement appelé à être répété à plus grande échelle par la suite. Il va sans dire que, comme la majorité des prototypes, notre modèle original est incomplet, étant donné qu'il est avant tout destiné à étudier plus en profondeur les principaux facteurs ou contraintes associés à la conception d'une telle démarche d'implantation dans une organisation hôtelière.

Dans ce contexte d'action spécifique, le lecteur aura compris que l'étude de cas multiples aurait assurément été très instructive et aurait possiblement donné suite à des résultats plus robustes, considérant la perspective de la généralisation des résultats mais, de toute évidence, le phénomène que nous avons choisi d'étudier était trop novateur pour nous permettre de privilégier une telle stratégie ou toute autre stratégie destinée à valider ou invalider une théorie relative à l'objet de notre étude.

Faute d'entreprises hôtelières pratiquant la veille marketing d'une manière organisée, nous avons choisi d'implanter une cellule dans une organisation relativement accessible ayant accepté de se prêter à cette expérience.

Sur le plan théorique, notre choix de réaliser une étude de cas unique nous apparaît donc tout à fait judicieux dans notre situation, selon les critères de sélection énoncés précédemment par Yin (2003), puisque notre cas ne correspond pas seulement à une seule circonstance souhaitable pour cette stratégie de recherche, mais à trois d'entre elles, ce qui conforte avantageusement le bien-fondé de notre décision. Ainsi donc, il s'agit d'un cas rare puisque son unicité n'a pas permis jusqu'à ce jour aux scientifiques de concevoir de modèles spécifiques se rattachant à la pratique de la veille marketing dans une PME du secteur de l'hôtellerie. D'autre part, le cas choisi est à la fois représentatif et typique dans le sens où plusieurs nouvelles connaissances qui découleront de notre recherche sont susceptibles d'être applicables à des organisations hôtelières ; finalement, notre cas est susceptible de nous amener à découvrir de nouvelles facettes de la veille marketing puisqu'il donne accès à une perspective d'observation qui a été, jusqu'à maintenant, peu fréquentée par les chercheurs en sciences de gestion.

Sur le plan pratique, l'accessibilité à un terrain de qualité a constitué notre principal critère de choix. Effectivement, cette organisation nous a semblé être en mesure de fournir les réponses à nos questions de recherche. L'entreprise choisie est le Groupe Germain qui exploite quatre établissements hôteliers au Québec. Une lettre d'entente confirmant l'autorisation d'accès au terrain durant la recherche a d'ailleurs été signée entre l'entreprise et le chercheur dès le début du projet. L'entreprise jouit d'une réputation enviable et elle est avantageusement connue pour ses innovations, autant par ses pairs dans l'industrie que par les clients qui fréquentent ces établissements. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, l'engagement des dirigeants d'une organisation envers la veille est l'un des facteurs de succès primordial de l'implantation d'un processus de veille. L'accessibilité que nous

recherchions s'est concrètement traduite par un accès aux décideurs stratégiques ; ce facteur est important car il faut bien le reconnaître, relativement peu d'établissements hôteliers d'envergure ont leurs centres de décisions au Québec. Physiquement, notre principal champ d'action était situé à Montréal, ce qui a facilité notre recherche étant données les ressources limitées que nous pouvions y consacrer dans le cadre de ce projet. D'autre part, la culture organisationnelle prévalant dans cette organisation est caractérisée par son ouverture d'esprit face à l'innovation ou aux nouvelles pratiques de gestion. Bien qu'il s'agisse d'une petite organisation, la localisation des trois établissements visés, à Québec ou à Montréal, ajoute à la diversité et permet d'observer le phénomène selon une perspective multiangulaire ce qui, en principe, contribue habituellement à l'enrichissement des données de la recherche et améliore la validité des résultats obtenus. Au moment de l'amorce du projet, notons également la congruence existant entre le projet de recherche et le désir éventuel de l'entreprise de donner suite à l'implantation de ce nouveau système. Enfin, le niveau de confiance réciproque émergeant des contacts entre le chercheur et les intervenants de l'entreprise a également contribué à concrétiser notre choix du terrain sur le plan pratique.

Afin de conclure sur la justification du choix de notre stratégie de recherche d'étude de cas unique et de permettre aux lecteurs éventuels de réaliser que notre recherche ne représente pas une exception en soi, nous croyons qu'il est important de rappeler quelques cas pertinents extraits de la littérature. À ce titre, le tableau 17 expose quelques exemples d'études de cas unique, de même que les auteurs ayant privilégié cette stratégie.

Tableau 17
Exemples d'études de cas unique

Auteurs	Titre de l'étude de cas unique
(Whyte, 1943, 1955)	<i>The social structure of an Italian slum.</i>
(Allison, 1971)	<i>Essence of decision : Explaining the Cuban missile crisis.</i>
(Campbell, 1969)	<i>Reforms as experiments.</i>
(Liebow, 1967)	<i>Tally's corner.</i>
(Lipset, Trow et Coleman, 1956)	<i>Union democracy : The inside politics of international typographical union.</i>
(Mintzberg et Waters, 1982)	<i>Tracking strategy in an entrepreneurial firm (Steinberg).</i>
(Mintzberg et McHugh, 1985)	<i>Strategy formation in an adhocracy.</i>
(Kanter, 1977)	<i>Men and women of the corporation.</i>
(Brownell et Jameson, 1996)	<i>Getting quality out on the street : a case of show and tell. (hotel)</i>
(Luchars et Hinkin, 1996)	<i>The service-quality audit : a hotel case study.</i>
(Morey et Dittman, 1995)	<i>Evaluating a hotel GM's performance : a case study in benchmarking.</i>
(Gross et al., 1971)	<i>Implementing organizational innovations.</i>
(Janissek-Muniz, 2004)	Veille anticipative stratégique en PMI: Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations.

Avant d'expliquer plus en détail nos instruments de recherche, nous allons décrire le concept d'hôtel-boutique puisque notre étude s'est réalisée au sein de tels établissements.

3.3.2 Concept hôtel-boutique

La popularité grandissante des hôtels-boutiques est intrigante : ce choix peut-il être la source du développement d'un avantage concurrentiel ? (Dumas, 2004a). On estime que le phénomène hôtel-boutique a pris naissance durant la fin de la décennie 70 ou le début des années 80. Toujours est-il que The Blakes Hotel de Londres et le Bedford de Union Square à San Francisco, ce dernier étant la propriété de Kimpton Hotels Group, figurent parmi les premiers hôtels de ce type. On juge toutefois que l'industrie hôtelière est redevable à Ian Schrager, jadis co-proprétaire du légendaire Studio 54 à New York, et à son associé Steve Rubell qui ont ouvert leur premier hôtel-boutique, le Morgans Hotel à New York en 1984. Grâce à la complicité de Andrée Putnam, styliste française de renom international, et ensuite de Philippe Starck, autre designer français, réputé pour son art combinant minimalisme et

extravagance, le duo Schrager et Rubell est considéré comme l'une des figures de proue du développement des hôtels-boutiques. Dorénavant, en plus des hôtels Schrager et du Kimpton Group, on retrouve Joie de Vivre Hospitality, Manhattan East Suites Group, Unique Hotels & Resorts, Standard Hotel Group, Coastal Hotels, West Coast Hotels et W Hotels de Starwood parmi les grands noms exploitant des hôtels de ce type, principalement aux États-Unis (Jones Lang LaSalle, 2002).

Plus près de chez nous, Le Groupe Germain est considéré par plusieurs comme le pionnier du phénomène hôtel-boutique au Québec avec l'inauguration de l'hôtel Germain-des-Prés de Ste-Foy, en 1988, le premier hôtel à saveur boutique. Ce groupe a ensuite inauguré trois autres hôtels-boutiques soient : Le Dominion 1912 dans le Vieux-Québec, Le Germain de Montréal et Le Germain de Toronto. Par ailleurs, on ne saurait passer sous silence la forte présence de la famille Antonopoulos dans le Vieux-Montréal qui y exploite notamment l'Hôtel Place d'Armes, l'Hôtel Nelligan et l'Auberge du Vieux-Port. D'autres organisations se sont également établies dans le marché des hôtels-boutiques ; pensons entre autres à l'Hôtel Le St-James, l'Hôtel St-Paul, l'Hôtel Gault, sans compter l'Hôtel Godin et l'Hôtel W Montréal de Starwood, tous deux ouverts au cours de l'automne 2004. Décidément, la mode des hôtels-boutiques prend de l'ampleur non seulement au Québec ou au Canada, mais elle s'est étendue rapidement sur les côtes américaines de New York jusqu'en Californie, en passant par la Floride. On en retrouve également dans plusieurs grandes métropoles telles que Londres, Paris, Berlin, Stockholm, Singapore ou Sidney en Australie.

Ce nouveau concept n'est pas facile à cerner parce qu'il n'existe pas de consensus parmi les professionnels de l'industrie, quant à la définition précise à attribuer à ce type d'hôtel. L'Office québécois de la langue française le décrit en ces termes : « Hôtel haut de gamme, situé en milieu urbain, qui combine le service des grands hôtels à l'accueil personnalisé des petits » (OQLF, 2004b). Certains iront jusqu'à dire que le concept d'hôtel-boutique est synonyme d'hôtel-design, bien que

plusieurs observateurs dont nous faisons partie, ne le considèrent pas ainsi. Les hôtels-boutiques sont souvent logés dans d'anciens édifices de caractère. Cette formule gagne en popularité dans toutes les grandes villes d'Amérique du Nord. Ces établissements doivent leur appellation de *boutique* à leur petite taille et à l'attention personnalisée qu'ils offrent à leur clientèle. Ian Schrager a fait fi des traditions de l'hôtellerie classique des vingt dernières années en proposant une nouvelle vision qui se reflète par les nouveaux concepts présentés au tableau 18 et dont il est à l'origine.

De son côté, Bill Kimpton insiste surtout sur l'aspect sécuritaire de ses hôtels dans le sens où les clients doivent se sentir rassurés lorsqu'ils fréquentent un établissement hôtelier. Pour Chip Conley, fondateur et CEO de Joie de Vivre Hospitality (JDV) en Californie, l'objectif est d'exploiter des niches de marché et chercher à satisfaire les goûts en conformité avec les valeurs et les aspirations des clients, tout en tenant compte davantage de leur style de vie et de leurs centres d'intérêts. Son engagement est de créer « des occasions de célébrer la joie de vivre » (JDV, 2004).

Quant à la définition de Madame Christiane Germain, présidente du Groupe Germain, un hôtel-boutique est d'abord un endroit intime où l'on se sent invité et non seulement un numéro. La personnalisation du service y joue un rôle prépondérant. À l'image des hôtels particuliers européens, on y retrouve de nouvelles ambiances et le client a lui-même un rôle important à jouer dans la création de celles-ci (Dimon, 2002).

Tableau 18
Concepts et définitions relatives aux hôtels-boutiques

Concepts	Définitions
<i>Home Away From Home</i>	Les standards hôteliers classiques sont modifiés pour s'apparenter davantage au confort de la résidence personnelle.
<i>Hotel as Theatre</i>	Le hall d'entrée est assimilé à une scène où les clients font partie intégrante de la distribution artistique.
<i>Art of Lobby Socializing</i>	Le hall d'entrée devient un lieu de rencontre et de rassemblement des clients de l'hôtel et de la clientèle locale, un peu à l'image des grands hôtels du siècle dernier.
<i>Cheap Chic</i>	L'hôtel offre un style recherché et haut de gamme à un prix accessible à un auditoire élargi.
<i>Indoor/Outdoor Lobby</i>	En créant des espaces publics extérieurs aussi dynamiques et magiques que les espaces intérieurs, ces hôtels contribuent à atténuer la distinction habituelle entre ces espaces.
<i>Urban Resort</i>	L'hôtel devient une destination en soi, une oasis de fraîcheur au milieu de la cité trépidante.
<i>Hotel as Lifestyle and You Are Where You Sleep</i>	Le choix de l'hôtel est le reflet de la personnalité du client et de son style de vie.

Source : Dumas (2004a, p. 41)

D'autre part, il est intéressant de s'attarder un instant aux diverses expressions ou mots clés fréquemment utilisés pour décrire les services offerts, l'ambiance ou encore la clientèle des hôtels-boutiques. Le tableau 19 présente un ensemble de mots évocateurs utilisés autant dans la langue de Molière que celle de Shakespeare.

Tableau 19
Hôtels-boutiques : mots-clés évocateurs

En français		En anglais	
Stylé	Expérience	<i>Intimate</i>	<i>Warmth</i>
Intimité	Création	<i>Stylish</i>	<i>Hip</i>
Sexy	Enchanté	<i>Emotional experiences</i>	<i>Identity Refreshment</i>
Grandiose	Séduisant	<i>Chic Elegance</i>	<i>Modernism</i>
Somptueux	Confort	<i>Luxury</i>	<i>Lively</i>
Unique	Détente	<i>Trendy</i>	<i>Individual Design</i>
Raffiné	Inspirant	<i>Comfortable</i>	<i>Lifestyle</i>
Service personnalisé	Satisfaction	<i>Prime Location</i>	<i>Urban Resort</i>
Branché	Fonctionnel	<i>Coolest Place</i>	<i>Whimsical</i>
Ambiance chaleureuse	Original	<i>Distinction</i>	<i>City Gateway</i>

Source : Dumas (2004a, p. 42)

Ces mots magiques nous amènent à préciser quelques-unes des caractéristiques fondamentales de ces hôtels. Plusieurs experts s'entendent sur les critères principaux servant à illustrer les particularités des hôtels-boutiques (Anhar, 2001). Ces caractéristiques singulières s'articulent autour du thème, du style de l'architecture et du décor, de la chaleur et de l'intimité de l'établissement, de la taille de l'hôtel, ne dépassant habituellement pas 150 chambres, ou encore, du marché cible généralement composé d'individus aisés âgés entre 20 et 55 ans. La plupart de ces établissements sont situés dans des milieux urbains, branchés et sophistiqués et offrent des commodités *high-tech* à des clients qui ne peuvent souffrir de ne pas demeurer en communication constante avec leurs réseaux de contacts. Ils sont habituellement classifiés 4 ou 5 étoiles.

Certains analystes estiment que la marge bénéficiaire des hôtels-boutiques est d'environ 30 % supérieure à celle des hôtels haut de gamme traditionnels (DaRosa, 2001). Afin de parvenir à créer cet écart, certaines structures ou services ont dû être éliminés pour réduire l'investissement initial et les frais d'exploitation. Fréquemment, on retrouvera des chambres dont la surface est réduite (280 pi. car.), un hall d'entrée moins spacieux, un nombre restreint de salles de réunions dont la taille les destine à n'accueillir que des groupes de moindre envergure. Le design est pensé de manière à accentuer la perception de grandeur des pièces, tandis que le choix des matériaux est effectué de manière à fournir une impression de qualité et d'originalité, rivalisant avec les matériaux plus dispendieux des hôtels haut de gamme. Le fait de rénover des édifices de caractère, situés dans les quartiers animés et branchés des centres urbains majeurs, contribue également à réduire le montant de l'investissement requis pour aménager ces hôtels. Cela viendra réduire proportionnellement les frais financiers à supporter ensuite. Les restaurants ou les bars de ces hôtels sont souvent loués ou exploités en partenariat avec des chefs célèbres ou des opérateurs réputés, ce qui vient réduire favorablement l'aversion au risque affectant habituellement les investisseurs. Étant souvent des établissements indépendants, il est plutôt rare d'y rencontrer des employés syndiqués. Finalement, ils

ne sont généralement pas tenus de payer de redevances ou de frais de franchise, comme c'est le cas pour les hôtels affiliés à des chaînes internationales, sauf lorsqu'ils transigent avec des intermédiaires.

Ce concept n'a pas seulement que des avantages, il a aussi ses faiblesses. On a habituellement affaire à des organisations reposant sur des structures organisationnelles généralement peu élaborées. Ces organisations disposent d'un accès limité à des ressources spécialisées notamment en matière de construction, d'aménagement, de gestion des ressources humaines ou encore de l'utilisation efficace des technologies de l'information. Ainsi, les économies d'échelle sont plutôt rares et la gestion du site Web ou des réseaux de distribution demeure souvent une problématique importante pour ce type d'établissement. D'autre part, ces hôtels indépendants ne sont pas supportés par une marque vivement recherchée par la clientèle cible.

En conclusion, ajoutons que l'une des contributions majeures des hôtels-boutiques aura été d'utiliser le design pour se constituer un avantage concurrentiel, en plus de démocratiser le design au point d'en faire une nécessité pour tout nouvel hôtel à construire. Par ailleurs, il faut constater que le design, bien que nécessaire, ne constitue pas à lui seul un élément suffisant pour qui veut se développer et se distinguer parmi les concurrents. Le concept hôtel-boutique fait référence à l'art de vivre ; il est donc perçu par les clients comme un moyen d'affirmer leur identité, un moyen de révéler leur personnalité. Dans ce contexte, la personnalisation du service et la promotion de l'art de bien vivre apparaissent comme éléments fondamentaux du développement futur de ce type d'hôtel.

La description du concept « hôtel-boutique », nous a permis de délimiter le contexte de notre recherche et de faire ressortir le caractère singulier des hôtels du Groupe Germain. La gestion de ce type d'hôtel nécessite d'être à l'affût des nouveautés et des tendances et, si l'on se fie au passé, les dirigeants du Groupe

Germain ont démontré une propension à l'innovation dans leur secteur d'activités. Par ailleurs, les dirigeants du Groupe Germain se sont montrés intéressés par l'expérimentation d'un prototype de veille. Dès le départ, ce terrain nous a semblé propice à la réalisation de notre projet et nous croyons que les caractéristiques intrinsèques de ce Groupe justifient le choix que nous avons fait. Nous allons maintenant présenter un aperçu synoptique de la réalisation de notre recherche.

3.3.3 *Aperçu synoptique de la réalisation de la recherche*

La période de collecte de données s'est échelonnée sur une période comprise entre les mois de janvier 2002 et de mars 2004. La collecte a été réalisée de manière intermittente puisque, compte tenu de la nature du projet à réaliser et du cycle particulier des activités de l'entreprise d'accueil, il ne nous a pas été possible d'accomplir tout le travail d'implantation en quelques mois seulement.

Notre projet a débuté en janvier 2002 par la négociation d'une entente verbale visant l'utilisation, sans frais pour le chercheur, du logiciel de veille VigiPro conçu par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) afin de lui permettre de réaliser un prototype adapté au domaine de l'hôtellerie. Cette entente initiale prévoyant l'utilisation de VigiPro a été elle-même assujettie à la signature d'une seconde entente conclue entre le fournisseur et le Groupe Germain. Cette dernière entente était conditionnelle à l'obtention d'une subvention dans le cadre d'un programme du Fonds national de formation de la main-d'œuvre géré par Emploi Québec. À cet effet, un projet de demande de subvention a donc été préparé au nom du Groupe et présenté à l'organisme subventionnaire le 7 février 2002.

À la suite du dépôt de la demande de subvention, nous avons amorcé la planification de l'implantation par la création d'un comité directeur de veille composé d'un représentant du Groupe et du coordonnateur de la cellule de veille, rôle assumé par le chercheur lui-même. Après avoir déterminé les grandes lignes du

projet, nous avons ensuite amorcé la planification et la préparation des entrevues avec le personnel des trois hôtels dans le but d'identifier les besoins d'information les plus pertinents. Au total, 22 entrevues ont été réalisées dès les mois de mars et d'avril 2002 afin de ne pas interférer avec les activités régulières de l'entreprise à l'approche du début de la saison touristique. Pendant le mois de mars jusqu'au mois de juin 2002, nous avons exécuté un premier traitement des données recueillies lors des entrevues, en plus de répondre à quelques demandes d'information additionnelles provenant de l'analyste responsable de l'étude de la demande de subvention que nous avons déposée préalablement auprès d'Emploi Québec. Après une pause de quelques mois, en raison des vacances annuelles des divers intervenants au projet et du niveau élevé d'achalandage durant la saison touristique, nous avons repris les activités inhérentes au projet de recherche à la fin du mois de septembre 2002. Malgré les indices qui laissaient présager le contraire, ce n'est qu'au début de l'automne 2002 que nous avons essuyé un refus relativement à la demande de subvention que nous avons déposée, refus qui devait être confirmé définitivement dans les semaines qui suivirent. Cette contrainte additionnelle a mené les trois principaux participants, en l'occurrence le Groupe Germain, le chercheur et le fournisseur du logiciel de veille, à revoir certaines suppositions initiales de leur travail. Après mûre réflexion, le chercheur a proposé de poursuivre le projet à une échelle réduite puisque, à part le temps consacré par les divers intervenants, aucun fonds additionnel n'était alors disponible pour le réaliser tel que prévu originalement. C'est à ce moment que l'idée de la mise en œuvre d'un prototype a été proposée et acceptée par le responsable du Groupe Germain puisque, même à une échelle réduite, cette réalisation nous permettait quand même d'étudier en profondeur l'implantation d'une cellule de veille telle que nous l'avions projetée initialement. Pour sa part, le représentant du CRIQ nous a permis d'utiliser le logiciel VigiPro sans frais, pour réaliser ce prototype.

Un nouveau plan de travail a donc été établi au début de l'année 2003. Ainsi, parallèlement à la finalisation du diagnostic des besoins d'information et à l'approbation finale des thèmes de veille par un nouveau responsable du Groupe

Germain (la première personne responsable ayant délégué cette tâche à une autre) en mars 2003, nous avons procédé au paramétrage et à l'adaptation du logiciel de veille au contexte de notre étude, et avons débuté la seconde phase de collecte de données en relation avec le processus de veille proprement dit. Le premier bulletin de veille a été diffusé en juillet 2003. Concomitamment à ces activités, nous avons également participé à la plupart des réunions de gestion hebdomadaires des cadres de l'hôtel Germain à Montréal afin de mieux apprécier notre terrain.

Entre les mois de juillet 2003 et de mars 2004, nous avons opérationnalisé le prototype en diffusant onze bulletins de veille à l'intention des destinataires dans l'entreprise. Cette phase d'expérimentation nous a permis de « vivre » chacune des étapes du processus de veille et de recueillir ou de traiter des données suffisantes à la réalisation de notre recherche. Finalement, tel que convenu avec le fournisseur du logiciel, ce dernier nous a retiré l'utilisation gratuite de l'outil à la fin du printemps 2004. Estimant avoir atteint la saturation dans les observations que nous souhaitions réaliser dans le cadre de notre recherche, c'est à partir de ce moment que nous avons cessé nos activités de veille proprement dites ainsi que les autres interventions sur le terrain afin de nous consacrer à l'élaboration de notre thèse.

À la suite de cette présentation du contexte particulier de notre recherche, nous traiterons de la collecte des données ainsi que de la stratégie et des techniques d'analyse que nous avons privilégiées dans les deux prochaines sections.

3.3.4 *Collecte de données*

Nous avons utilisé plusieurs modes de collecte de données durant notre étude de cas. Dès le début et avant même d'avoir élaboré le design de notre recherche, nous avons eu recours à un ensemble de données qui nous ont progressivement amenés à définir notre problématique managériale et nos questions de recherche. Nous avons effectivement procédé à une revue de la littérature

scientifique et professionnelle ce qui, grâce à l'abondance des données secondaires qui s'y retrouvent, nous a aidés à mieux appréhender notre domaine d'étude et à circonscrire notre cas. En parallèle, dans le cadre d'une résidence en entreprise, nous avons recueilli des données primaires et secondaires qui ont servi à valider notre objet de recherche. Ce n'est qu'à la suite de l'interprétation et de l'analyse de ces données que nous avons élaboré notre design de recherche et entrepris notre collecte de données dans l'organisation d'accueil.

Robson (1999, p. 189) propose quelques règles relativement à la sélection d'une méthode de collecte de données. Ainsi, afin de connaître ce que les gens font en public, il recommande d'utiliser l'observation directe. Si, à l'opposé, on désire connaître ce qu'ils font en privé, alors il faut privilégier l'entrevue, l'enquête ou le journal de bord. Finalement, pour connaître ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent ou encore ce à quoi ils croient, vaut mieux se tourner vers les entrevues, les enquêtes ou les échelles de mesure d'attitude.

De son côté, Yin (1994) suggère essentiellement six (6) sources de preuves fréquemment utilisées à l'occasion d'études de cas afin de collecter les données. Il s'agit notamment de documents, de dossiers d'archives, d'entrevues, d'observation directe ou participante et finalement, d'utilisation d'artefacts. Par ailleurs, tout plan de collecte de données doit impérativement tenir compte de sa faisabilité, notamment en ce qui a trait au temps et aux ressources disponibles nécessaires à sa réalisation, de même qu'aux contraintes liées à la confidentialité, aux enjeux politiques ou autres dimensions intrinsèques à toute organisation, et qui ne manqueront pas d'influer sur les plans établis initialement Robson (1999).

L'étude de cas se distingue des autres stratégies notamment parce qu'elle permet l'utilisation de multiples sources de preuves, ce qui contribue largement à l'amélioration de la validité et de la fiabilité de ce type d'étude. Les modes de collecte de données que nous avons retenus pour notre recherche sont les suivants :

entrevues individuelles, documents, observation directe ou participante, archives organisationnelles de l'entreprise et artefacts. Nous expliquerons brièvement l'usage que nous avons fait de ces sources.

1. Entrevues individuelles

« L'entrevue individuelle semi-dirigée constitue une technique de collecte de données fréquemment utilisée dans la recherche associée aux paradigmes interprétatif et constructiviste, c'est-à-dire une approche de recherche qui tente de comprendre le sens d'un phénomène à l'étude, tel que perçu par les participants d'une recherche et qui utilise pour ce faire la dynamique de co-construction de sens qui s'établit entre le chercheur et les participants » (Savoie-Zajc, 1998, p. 263). Considérée comme l'une des plus importantes sources d'information lors d'études de cas, l'entrevue individuelle en profondeur se présente comme une conversation orientée plutôt qu'une investigation rigide. Bien qu'ils suivent une approche d'investigation rigoureuse, la présentation et l'ordonnancement des questions de ce type d'entrevue seront plutôt fluides (Rubin et Rubin, 1995).

En recherche marketing, « ...l'entrevue semi-dirigée a pour but de rendre explicites les opinions, les sentiments, les motivations, les croyances ou encore les comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche » (D'Astous, 2000, p. 70). Au cours de notre recherche, la technique de l'entrevue semi-dirigée a été utilisée en mars et avril 2002 notamment, pour recueillir les opinions du personnel des trois établissements hôteliers du Groupe Germain et identifier les besoins d'information d'individus oeuvrant à trois niveaux hiérarchiques dans l'organisation. À cet effet, une grille-type d'entretien, présentée à l'annexe B, a été préalablement conçue dans le but de collecter l'information recherchée. La majorité des questions de ce guide sont des questions dites « ouvertes » laissant plus de flexibilité aux informants pour répondre aux questions à leur guise. De plus, une seconde grille, intitulée « Élément de gestion de l'information », a aussi été administrée aux

informants lors des entrevues individuelles afin de recueillir leurs points de vue quant à l'information disponible par rapport au marché, aux sources d'information et aux processus de traitement de l'information qu'ils utilisaient généralement pour accomplir leurs fonctions au sein de l'organisation. Nous présentons un exemple de cette grille à l'annexe C ; elle comprend trente brèves questions auxquelles les informants devaient répondre en utilisant une échelle de réponse à quatre niveaux.

Nous avons réalisé 22 entrevues en mars et avril 2002 auprès de trois hôtels et ce quatre niveaux hiérarchiques. Ces entrevues ont été réparties de la manière suivante :

1. Entrevues en profondeur d'une durée d'environ 75 minutes avec six dirigeants provenant des trois hôtels et du siège social.
2. Entrevues en profondeur d'une durée d'environ 60 minutes avec huit cadres intermédiaires provenant des trois hôtels.
3. Entrevues en profondeur d'une durée d'environ 60 minutes avec huit employés provenant des trois hôtels.

Ces entrevues ont été enregistrées sur cassettes audio avec l'autorisation des répondants, tandis que le verbatim est conservé dans un fichier Word numérisé. Certains auteurs suggèrent de ne pas transcrire entièrement le verbatim des entretiens mais plutôt de ne noter que les éléments clés afin de gagner du temps (Deslauriers et Kérisit, 1991). Même s'il s'agit d'une tâche fastidieuse, nous avons opté pour la solution « longue » afin de mieux appréhender notre cas et d'en retirer les bénéfices lors de notre analyse.

2. Documents

Ce type de support constitue une excellente source de données explicites et on le rencontre dans presque toutes les études de cas. De plus, ils sont fort utiles pour corroborer les preuves provenant d'autres sources, Yin (2003). Ainsi, nous avons eu accès à des copies de lettres, notes de service, ordre du jour ou comptes-rendus de

réunions de gestion hebdomadaires ou mensuelles du Groupe Germain, commentaires de clients, rapports mensuels relatifs aux résultats du Groupe ou de ses concurrents immédiats, sans compter les nombreux documents issus de sources virtuelles tels que des sites Web d'entreprises ou d'organisations, des bulletins électroniques ou des groupes de discussions.

3. Observation directe ou participante

L'observation directe est une autre manière de recueillir des données relatives au phénomène à l'étude directement issues du terrain. À ce titre, en plus de la visite des trois établissements, réalisée à l'occasion des entrevues individuelles, nous avons formellement participé sur une base régulière aux réunions d'exploitation hebdomadaires de l'hôtel Germain de Montréal durant la période s'échelonnant entre les mois d'avril 2003 et mars 2004. La participation à ces réunions a été aussi propice à l'observation directe de clients, d'employés ou de fournisseurs oeuvrant dans le cadre de leurs tâches régulières, sans compter l'observation périodique de l'état des infrastructures ou de l'ambiance régnant au sein de l'organisation. Quoique constituant un mode de collecte incomplet dans le cadre de notre étude, l'observation directe nous a permis de recueillir plus ou moins formellement des données relatives au contexte dans lequel notre recherche a été réalisée, et a contribué à confirmer ou infirmer la validité de certaines données obtenues par d'autres sources.

Par ailleurs, l'observation participante est un mode d'observation où l'observateur ne demeure pas passif. Ce mode de collecte des données a été privilégié dans plusieurs études de cas de nature sociologique ou anthropologique. Son principal avantage est de donner accès à un terrain autrement inaccessible au chercheur scientifique, Yin (2003). Dans le cas qui nous intéresse, nous avons été amenés à jouer les rôles⁴ de coordonnateur, de veilleur, de chercheur et d'expert dans le cadre

⁴ Nous reviendrons sur les définitions de ces rôles au chapitre 4.

de l'implantation de notre prototype de veille marketing. Le fait d'avoir assumé ces rôles et d'avoir ainsi participé concrètement à la production des bulletins de veille nous a permis d'observer l'objet de notre étude selon des perspectives originales, ce qui ajoute à la valeur des observations réalisées.

D'ailleurs, selon (Becker et Geer, 1970), l'observation participante serait la plus complète de tous les types de stratégies, en ce sens qu'elle permet non seulement l'observation de phénomènes sociaux, avant, pendant et après leur réalisation, mais qu'elle procure en plus l'occasion d'en discuter avec les acteurs, fussent-ils participants ou observateurs, et permet de recueillir beaucoup plus d'information que par toute autre méthode. En ce qui a trait à notre statut d'observateur et pour éviter d'être trop impliqués dans le cas, soulignons que notre intérêt a porté avant tout sur l'étude de la démarche d'implantation du prototype de veille et non sur l'analyse de l'impact des résultats des activités de veille.

4. Archives organisationnelles de l'entreprise

Ces sources de preuves peuvent prendre la forme de fichiers numérisés, d'organigrammes, de budgets, de statistiques d'exploitation, de listes de noms ou d'inventaire de toute sorte. Dans notre cas, nous avons utilisé des documents faisant notamment l'historique de l'occupation des chambres de l'hôtel Germain de Montréal. Il s'est agit, dans ce cas, de données de nature quantitatives concernant le secteur de l'exploitation de l'hébergement. Certains documents relatifs à l'accréditation ISO d'un des établissements hôteliers ont également été consultés.

5. Artefacts

Notre dernière source de preuves est constituée d'artefacts qui sont représentés ici par des objets utilitaires ou décoratifs issus directement du concept hôtel-boutique développé par le Groupe Germain, de même que par l'impression de

documents issus du logiciel de veille VigiPro que nous avons utilisé dans le cadre de l'élaboration de notre prototype de veille marketing appliquée à l'hôtellerie. Les objets ont été recueillis lors des visites sur le terrain ou lors de rencontres plus ou moins formelles avec des représentants du Groupe Germain. Il s'agit d'objets offerts gratuitement aux clients séjournant dans les hôtels ou encore de produits qu'ils peuvent acheter directement de la boutique virtuelle. Quant aux documents issus de VigiPro, nous les avons produits dans le but de mieux apprécier les données inhérentes à l'analyse du phénomène à l'étude.

En terminant cette section, ajoutons que nous avons privilégié l'utilisation de multiples sources de preuves afin d'ajouter à la robustesse des preuves apportées et de faire en sorte que nos résultats soient davantage le fait de la convergence de l'information en provenance de plusieurs sources plutôt que de l'utilisation d'une source unique.

3.3.5 *Stratégie et techniques d'analyse des données*

L'analyse de textes ou de données provenant de plusieurs sources de preuves constitue une tâche phénoménale pour le chercheur qualitatif (Creswell, 1998). Contrairement aux données quantitatives, il n'y a pas de règles ou de conventions claires traitant de l'analyse des données qualitatives utilisées dans le cadre d'une étude de cas Robson (1999). Toutefois, même s'il n'y a pas de consensus établi sur les modes d'analyse de données qualitatives, il existe des manières de faire qui sont partagées par plusieurs auteurs (Bogdan et Biklen, 1992); (Huberman et Miles, 1994) et (Wolcott, 1994).

D'autre part, l'interprétation des données en science du social met davantage l'emphase sur l'utilisation de catégories pleines de sens plutôt que sur l'obtention de mesures précises. Dans cette optique, le choix des attributs ou des

caractéristiques qui serviront à différencier et à regrouper les données représente une étape déterminante pour l'analyse inductive (Dey, 1993).

Dans notre étude de cas, nous avons étudié les diverses étapes conduisant à l'implantation d'un prototype de veille marketing dans une organisation hôtelière. L'objet de notre étude diffère quelque peu d'un cas classique consistant à étudier un phénomène social dans une collectivité particulière en utilisant des sources de preuves comme celles que nous avons décrites dans la section 3.3.4 dont notamment, les entrevues individuelles. Notre étude comprend non seulement des entrevues individuelles auxquelles s'ajoutent d'autres sources de preuves, mais elle comporte également une dimension « expérimentation » c'est-à-dire la mise en œuvre proprement dite d'un prototype de veille marketing. Ainsi pour rendre compte des particularités de notre recherche, nous avons dû adapter notre collecte et notre analyse des données aux réalités de notre terrain. Chaque cas possède des singularités qui lui sont propres.

L'approche que nous avons privilégiée est présentée au tableau 20 ; elle s'inspire principalement des suggestions de Creswell (1998) qui propose un cheminement d'analyse qui nous a semblé pertinent compte tenu de l'objet de notre recherche.

Tableau 20
Cheminement d'analyse des données

Étapes du processus d'analyse	Description	Auteurs
Gestion des données	À la suite de la collecte des données, rangement dans des classeurs, chemises, organisation dans des fichiers selon des mots, des phrases ou des étapes du processus d'implantation. Révision générale.	Bogdan et Biklen (1992); Huberman et Miles (1994); Wolcott (1994); Creswell (1998); (Patton, 1980)
Lecture générale, notes et résumés	Tout en poursuivant l'organisation des données, poursuite de l'analyse à l'aide de notes, de mémos ou de résumés afin de mieux saisir le sens de la banque de données et d'amorcer la réduction des données relatives à chacune des phases de l'implantation.	(Tesch, 1990); (Agar, 1980); Creswell (1998)

Étapes du processus d'analyse	Description	Auteurs
Description, classification et interprétation	Examen attentif des sources de preuves visant une réduction additionnelle des données dans le but de former des catégories ou des thèmes qui serviront à produire une description détaillée de ce qui a été observé sur le terrain à chacune des étapes du processus d'implantation de la cellule de veille marketing. C'est à cette étape que nous donnerons un sens aux données recueillies et que nous les comparerons avec la théorie ou autres cadres de référence.	Creswell (1998) ; Lincoln et Guba (1985).
Présentation des résultats	Représentation des résultats sous une forme plus conviviale favorisant le transfert de connaissances. Élaboration de tableaux, matrices, schémas, figures ou propositions.	Huberman et Miles (1994) ; (Asmussen et Creswell, 1995)

Essentiellement le cheminement d'analyse que nous proposons est relativement similaire aux recommandations de (Stake, 1995) à cet effet. Il suggère quant à lui les quatre modes d'analyse des données suivants : 1. Agrégation des données en catégories en espérant qu'un sens émergera de ces dernières ; 2. Interprétation directe où le chercheur décrit un à un les exemples spécifiques du phénomène qu'il observe, au lieu de tenter de décrire collectivement plusieurs exemples de même type, en espérant que le total de ces descriptions individuelles procureront une description plus riche que dans le cas de la description collective d'exemples de même type ; 3. Établissement de modèles récurrents reflétant les relations existantes entre deux catégories ; 4. Généralisation des résultats issus du terrain, c'est-à-dire apprécier la transférabilité éventuelle des résultats du cas particulier à d'autres cas.

D'autre part, nous entendons privilégier l'utilisation de matrices pour représenter nos données selon différentes perspectives. Les suggestions de (Huberman et Miles, 2003) sont particulièrement utiles à cet égard. En terminant cette section, ajoutons que ce long processus d'analyse est caractérisé par la comparaison constante et progressive entre les données recueillies et la théorie qui se développe graduellement. Il devient alors opportun de faire référence à la littérature

existante concernant l'objet d'étude afin de mieux apprécier le degré de congruence ou de contraste entre, d'une part, la théorie qui se dégage du cas et, d'autre part, la théorie ou les cadres de références généralement acceptés. Cette confrontation régulière constitue une forme de validation de la théorie ou du cadre de référence qui émergera progressivement de notre étude de cas D'Amboise (1996). La question de la scientificité demeure un enjeu central à toute recherche ; elle fera l'objet de la prochaine partie de notre thèse.

3.3.6 Critères de scientificité de notre cas

« Toute méthodologie scientifique tente de trouver des moyens de résoudre, de façon systématique et crédible, les problèmes que lui pose la juste appréhension du monde » (Lapierre, 1997, p. 365). Traditionnellement, les adeptes de l'épistémologie positiviste et les chercheurs quantitatifs ont recherché « l'objectivité » en prenant une certaine distance par rapport à leur objet d'étude. Dans le but de s'assurer de la justesse des résultats de leurs recherches, ils se sont principalement intéressés à la validité interne – justesse des résultats; à la validité externe – possible généralisation; et finalement à la fiabilité – reproduction des mêmes résultats (*Ibid.*).

Paradoxalement, il existe des situations où les résultats applicables à des populations découpées à des fins de contrôle ou de comparaison, même après avoir recouru à la standardisation des instruments de recherche et au contrôle des variables ou de l'échantillonnage au hasard s'éloignent progressivement des situations naturelles et remettent ainsi en question la pertinence même des données et en limitent la portée. Afin de minimiser, à la fois, les effets de la subjectivité humaine et ceux du contexte particulier d'un terrain sur les données, les chercheurs qualitatifs ont entrepris une réflexion méthodologique qui les a amenés à redéfinir systématiquement les critères de scientificité tels qu'ils avaient été préalablement définis par les tenants de l'épistémologie positiviste Lapierre (1997), (Guba et Lincoln, 1985).

Au lieu de tenter d'évacuer la dimension subjective de leurs recherches, à l'image des chercheurs quantitatifs, les adeptes de la recherche qualitative désirant maximiser la validité de leurs travaux ont plutôt opté pour le balisage et l'exploitation des ressources de la subjectivité, plutôt que de l'éliminer de leurs démarches de recherche Lapierre (1997). Ils reconnaissent d'emblée que l'étude de phénomènes humains peut être abordée selon plusieurs perspectives théoriques. À ce titre, nous pouvons mettre l'emphase sur des méthodes différentes de collecte ou d'analyse des données, à condition d'expliquer clairement nos choix et afin de permettre au lecteur et aux pairs d'apprécier la rigueur méthodologique de notre recherche, grâce à une juste mise en perspective de nos résultats. Malgré l'inévitable subjectivité inhérente à l'étude de cas dans un milieu naturel, en l'occurrence une organisation hôtelière, il est toutefois possible de réaliser une recherche « objective ». L'objectivité est ici associée à la qualité, à la justesse des témoignages obtenus en contexte à la suite d'une longue implication sur le terrain Guba et Lincoln (1985, p. 300). L'objectivité doit être centrée sur la qualité des données et non sur l'observateur.

Dans ce contexte, comment savoir si les résultats de notre étude de cas sont « bons » ? La lecture des travaux de plusieurs auteurs qui se sont intéressés aux critères d'appréciation de la qualité des conclusions de diverses méthodologies de recherche nous a permis d'identifier les principaux critères privilégiés par ces derniers Yin (2003); Denzin et Lincoln (1994); Lincoln et Guba (1985); Robson (1999) et finalement, Miles et Huberman (2003). Nous en avons retenus six qui nous apparaissent importants considérant la recherche que nous avons entreprise. Dans un premier temps, nous les définirons succinctement pour ensuite présenter au tableau 21, les tactiques que nous avons privilégiées pour apprécier la rigueur méthodologique de notre étude de cas. Voici une brève définition des critères que nous avons sélectionnés :

1. Objectivité / confirmabilité :

Visé à apprécier si la recherche a été effectuée avec un maximum de neutralité et de liberté par rapport aux biais induits par le chercheur. L'objectivité passe par la confrontation des connaissances ou des idées au monde empirique ou encore par le consensus social d'un groupe de chercheurs au sujet de cette construction scientifique (Prévost, 2000a). Il s'agit ici de s'interroger à savoir si les conclusions dépendent davantage des sujets et des conditions de l'investigation sur le terrain que de l'investigateur (Guba et Lincoln, 1981).

2. Validité du construit :

Construction d'un lien inférentiel entre les faits observés et les éléments théoriques qui y sont reliés. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie et les instruments de recherche permettent de répondre aux questions de recherche Prévost (2000a); Deslauriers et Kérisit (1991).

3. Validité interne :

Démonstration que la recherche a été effectuée de manière à assurer que le sujet a été convenablement identifié et décrit. On s'intéresse à la logique de l'argumentation, à la pertinence et à la cohérence reliant les différentes constituantes d'une recherche Prévost (2000a). Il s'agit de s'assurer que les résultats de l'étude sont sensés et crédibles aux yeux des informants ou des lecteurs du rapport d'étude. Est-ce que la description du phénomène observé fournit un portrait authentique de la situation ? Miles et Huberman (2003).

4. Validité externe :

Les résultats du cas sont-ils transférables à d'autres contextes ? On parlera plutôt de transférabilité ou de robustesse d'apprentissage que de généralisation, lorsqu'il s'agit des résultats d'études qualitatives Prévost (2000a). Le problème avec les généralisations c'est qu'elles ne s'appliquent pas aux cas particuliers, « ...*the*

trouble with generalizations is that they don't apply to particulars » (Lincoln et Guba, 2000, p. 27).

5. Fiabilité :

La fiabilité fait référence à l'utilisation judicieuse des techniques et des instruments de collecte de données ou des observations Prévost (2000a). Le but est de s'assurer que les résultats de la recherche ne sont pas le fruit du hasard ou de circonstances particulières Lapierre (1997). Il s'agit en quelque sorte du contrôle de la qualité. A-t-on agité avec suffisamment de soin ? (Goetz et LeCompte, 1984).

6. Validité pragmatique :

Les résultats de l'étude intéressent-ils les chercheurs, les informants ou encore les utilisateurs potentiels ? Il convient d'apprécier la pertinence pratique de la démarche de recherche. Il s'agit d'un complément essentiel aux critères traditionnels d'appréciation de la qualité d'une étude de cas (Kvale, 1989). La recherche est-elle susceptible d'engendrer une action plus intelligente ? Les résultats sont-ils de nature à stimuler des propositions de travail de la part du lecteur ou sont-ils de nature à servir de guide pour une action future ? (Donmoyer, 1990).

Tableau 21
Critères de scientificité et tactiques utilisées dans notre étude de cas

Critères	Tactiques utilisées dans notre étude de cas
Objectivité / Confirmabilité	Description des méthodes et des procédures générales de l'étude. Confrontation des idées avec la réalité du terrain de même qu'avec d'autres études théoriques ou empiriques sur le sujet. Consensus des chercheurs ou des lecteurs du rapport de recherche.
Validité du construit	Utilisation de multiples sources de preuves. Établissement d'une chaîne de preuves. Révision du cas par des informants clés ou des acteurs.
Validité interne	Descriptions riches et significatives. Analyse en profondeur. Comparaison avec des modèles ou des <i>patterns</i> classiques. Compte-rendu plausible. Recherche de zones d'incertitude ou de preuves contradictoires. Triangulation des informants, des données et des méthodes. Séjour prolongé dans l'entreprise.

Critères	Tactiques utilisées dans notre étude de cas
Validité externe	Étude en profondeur. Comparaison avec la littérature existante. Précision relativement à l'étendue et aux limites de l'applicabilité. Résultats en lien avec la théorisation actuelle. Résultats intellectuellement et physiquement accessibles aux utilisateurs potentiels de l'étude. Proposition des éléments visant à résoudre le problème. Résultats incitant à des actions spécifiques. Stimulation de nouvelles propositions de travail.
Fiabilité	Positions ontologiques et épistémologiques clairement exprimées. Précision des procédures. Triangulation des informants, des données et des méthodes. Banque de données : enregistrement des entrevues, verbatim, documents accessibles.
Validité pragmatique	Accessibilité des résultats aux utilisateurs. Capacité à stimuler de nouvelles propositions de recherche. Pertinence pratique. Résultats incitant à des actions spécifiques. Contribution à la pratique de l'industrie. Contribution à développer de nouvelles capacités.

Ce tableau complète notre argumentation visant à confirmer le sérieux de la démarche méthodologique que nous avons entreprise et il tente, par la même occasion, de confirmer la crédibilité, la transférabilité éventuelle et l'utilité des conclusions de notre recherche auprès d'éventuels utilisateurs. Nous terminerons ce chapitre en expliquant les soins apportés à la dimension éthique pendant la réalisation de notre étude.

3.3.7 Dimension éthique de la recherche

Bien que nous ayons peu abordé ce sujet jusqu'à maintenant, la dimension éthique est demeurée présente à toutes les étapes de la conception et de la réalisation de notre recherche. Le terrain constitue effectivement l'arène privilégiée de la recherche appliquée et, à ce titre, l'enjeu est de taille : doit-on accorder la primauté au respect des personnes ou à l'accumulation des connaissances ? « L'honnêteté intellectuelle et le respect d'autrui constituent le fondement des principes auxquels doivent se conformer les chercheurs » (UQTR, 1995).

D'autre part, « [...] la recherche scientifique avec des êtres humains contribue à faire progresser la connaissance, à soulager les souffrances et à encourager le mieux-être » (UQTR, 1998, p. 1). Théoriquement, le chercheur a la responsabilité des données recueillies afin d'éviter que quelqu'un puisse en faire une utilisation abusive. L'étude de cas que nous avons réalisée nous a amenés à communiquer avec plus d'une vingtaine d'individus ; il était donc impératif de prendre les mesures nécessaires pour assurer le respect de ces individus, tout en faisant en sorte qu'ils n'aient pas à subir de conséquences négatives à la suite de la réalisation de notre étude. À cet effet, nous avons d'abord conclu une entente de confidentialité avec le Groupe Germain, convenant de la non divulgation de documents inhérents à l'exploitation ou aux résultats de l'entreprise, sauf dans le cas de la production de travaux réalisés à des fins académiques tels que l'enseignement, la recherche ou la publication d'une thèse. Un exemplaire de cette entente de confidentialité est présenté à l'annexe A. Par ailleurs, le personnel des hôtels visités a été informé de la recherche en cours, par la direction respective de chacun des établissements, préalablement au passage du chercheur. Lors des entrevues, nous avons précisé les buts de la recherche, les grandes lignes du projet, le nom des principaux acteurs pressentis, en plus d'obtenir des consentements écrits afin que les conversations soient enregistrées. Le formulaire de consentement que nous avons utilisé lors des entrevues est présenté à l'annexe D. Une explication claire relativement à l'utilisation prévue des données recueillies sur le terrain a été fournie à tous les interviewés. Nous avons ainsi rassuré les participants quant à la confidentialité des enregistrements sur bandes magnétiques, de même qu'à l'utilisation restreinte des comptes-rendus individuels réalisés lors des entrevues. Aucune pression induite n'a été exercée auprès des interviewés, de la direction de l'organisation ou du chercheur, et chacun a été libre de fournir l'information à sa guise.

Par ailleurs, un contrat de service distinct a été établi entre le Groupe Germain et le fournisseur du logiciel de veille. Cette entente étant de nature privée,

nous ne pouvons donc pas la reproduire ici. De plus, le chercheur reconnaît n'avoir reçu aucune rémunération ou autre forme de compensation pour la réalisation de cette étude de cas.

Enfin, en tant que membre de la *Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)* dont le siège social est situé à Alexandria en Virginie, nous adhérons au code d'éthique de cette organisation. Ce code, présenté à l'annexe E, prône la pratique des activités de veille en respectant les lois, la confidentialité, le respect des personnes, tout en évitant les conflits d'intérêts et en respectant les codes d'éthique en vigueur tant chez un client éventuel que dans les entreprises faisant appel à un professionnel de la veille. En terminant, ajoutons que nous croyons avoir adopté un comportement responsable et éthique tout au long de notre recherche.

Ce dernier commentaire conclut ce chapitre ; la quatrième partie de notre thèse sera consacrée à la présentation des résultats de notre recherche.

QUATRIÈME CHAPITRE

RÉSULTATS

*« Si vous voulez comprendre un système,
essayez de le changer. »*
- Kurt Lewin

Ce chapitre regroupe les informations nécessaires à la bonne compréhension des données recueillies au cours de notre étude de cas. Les données présentées sont principalement issues de notre recherche sur le terrain et ont fait l'objet de réductions ou de synthèses effectuées par l'auteur afin d'en faciliter le traitement et de permettre d'en saisir pleinement le sens.

Le chapitre quatre se présente en trois segments. Suite à une brève introduction, nous présentons, dans le premier segment, quelques caractéristiques intrinsèques de l'entreprise d'accueil tandis nous exposons, dans le second segment, les pratiques actuelles de veille de cette PME hôtelière. En dernier lieu, nous exposons la démarche que nous avons suivie ainsi que les observations que nous avons réalisées durant le développement de notre prototype de veille marketing. Nous avons structuré le troisième segment en nous inspirant des phases d'implantation d'un dispositif de veille telles que nous les avons présentées à la figure 10 du second chapitre. Nous croyons que cette manière de faire facilitera la lecture de ce document tout en offrant l'avantage d'arrimer les résultats avec les diverses étapes de mise en oeuvre d'un système de veille. Mais avant d'aller plus loin, il nous semble important d'apporter une précision importante dans l'introduction suivante.

1. INTRODUCTION

En premier lieu, il nous apparaît nécessaire de faire le lien entre les questions de recherche, la collecte de données et les résultats qui en résultent. Le tableau 22 précise les liens existant entre les questions de recherche auxquelles nous cherchons à répondre, les sources de preuves privilégiées pour bâtir les données de ce cas et les phases d'implantation d'un système de veille.

Tableau 22
Liens entre les questions de recherche, les sources de preuves principales et les phases d'implantation d'une cellule de veille

Questions de recherche	Sources de preuves	Phases d'implantation
Comment les dirigeants hôteliers scrutent-ils leur environnement marketing ?	Entrevues Réunions d'opération Document – éléments de gestion de l'information	Processus de veille
Comment sensibiliser les acteurs visés dans l'entreprise étudiée à l'importance de l'établissement d'une cellule de veille marketing ?	Préparation du lancement du projet CRIQ Notes internes Entrevues Réunions de travail et suivi	Sensibilisation et familiarisation à la veille
Comment organiser et coordonner la fonction veille au sein de l'organisation ?	Création d'un comité de veille Réunions, rencontres individuelles CRIQ Nomination du coordonnateur du projet	Organisation et coordination de la veille
Comment identifier les besoins d'information des membres de l'organisation ?	Entrevues Éléments de gestion de l'information Documents internes, archives Artefacts CRIQ	Processus de veille
Comment assurer la mise en œuvre du processus de veille proprement dit ?	CRIQ Archives organisationnelles Observation participante ou directe Entrevues Internet, sources d'information virtuelle	Processus de veille
Quelles sont les conditions nécessaires à la mise en œuvre et au maintien des activités de veille au sein de l'entreprise ?	Entrevues Observation directe Réunions	Conditions de succès du maintien des activités de veille
Comment évaluer les résultats de la veille marketing ?	Entrevues Réunions Rétroaction	Suivi des résultats

Nous explorerons chacune des phases d'implantation d'un dispositif de veille à la lumière des informations que nous avons recueillies lors de la recherche sur le terrain effectuée au sein du Groupe Germain.

Il nous semble également primordial de rappeler que des événements hors du contrôle du chercheur ont marqué, dans le temps, le déroulement de cette recherche. Originellement, le projet a débuté dès janvier 2002 suite à une offre de service présentée par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) au Groupe Germain. Cette offre stipulait notamment que le chercheur pouvait faire usage du logiciel de veille VigiPro, propriété du CRIQ, pendant la durée de son projet de recherche doctorale visant le développement d'un prototype de veille marketing adapté à cette entreprise hôtelière. Le cas échéant, et en contrepartie de l'obtention d'une subvention d'Emploi-Québec, le Groupe Germain pourrait alors se prévaloir de l'opportunité d'acquérir le système de veille VigiPro de manière permanente. Deux activités importantes ont donc été mises en œuvre dès le début de l'année 2002, à savoir d'une part, la préparation d'un dossier de demande de subvention du Groupe Germain auprès d'Emploi-Québec et, d'autre part, la planification d'entrevues auprès du personnel des trois hôtels du Groupe Germain, c'est-à-dire l'hôtel Germain-des-Prés et l'hôtel le Dominion 1912, à Québec, de même que l'hôtel Le Germain de Montréal, ainsi que des représentants du siège social. Au total, 22 entrevues ont été complétées en mars 2002. Ces entrevues ont été réalisées auprès de trois personnes de la haute direction de l'entreprise au siège social, des directeurs généraux de chacun des trois hôtels, de huit cadres intermédiaires et de huit employés de chacun des trois hôtels. La réalisation des entrevues a ensuite été marquée par une pause puisque certaines orientations majeures du projet de recherche découlaient de l'obtention de la subvention de recherche d'Emploi-Québec. Finalement, après plusieurs demandes d'informations additionnelles et plusieurs délais des responsables de notre dossier chez Emploi-Québec, une fin de non-recevoir de notre demande nous est parvenue au mois de septembre pour être ensuite définitivement confirmée en octobre 2002. Après quelques semaines de réflexion et de concertation avec le Groupe Germain et le

représentant du CRIQ, le chercheur a proposé de poursuivre le projet à une échelle réduite étant donné que les ressources affectées au projet se limitaient aux seules ressources avancées par le chercheur lui-même. Il a été entendu, pour des raisons de logistique, de coûts et de faisabilité, de concentrer nos activités de veille sur l'hôtel Le Germain de Montréal.

En conformité avec le souhait de l'entreprise, il a été convenu que le chercheur entreprendrait cette recherche seul, et qu'il présenterait les besoins d'information à la nouvelle personne responsable du marketing du Groupe suite à des changements organisationnels survenus au sein de l'entreprise depuis le début du projet. Le choix des thématiques de veille a été officialisé en mars 2003 donnant ainsi au chercheur le signal du début des travaux relativement à la mise en œuvre du prototype de la cellule de veille marketing. Après s'être familiarisé avec le logiciel de veille VigiPro et procédé au paramétrage du système de veille intégrant les données recueillies dans l'entreprise, le chercheur a été en mesure d'amorcer les activités de veille et de diffuser aux destinataires le premier bulletin de veille en juillet 2003. Dix autres bulletins ont été subséquemment produits et diffusés jusqu'en mars 2004, date à laquelle, jugeant avoir atteint un degré de saturation des données suffisant pour être en mesure de comprendre la dynamique du fonctionnement d'une telle cellule, nous avons mis fin à l'expérimentation du prototype.

À la prochaine section, nous présentons certaines caractéristiques spécifiques aux hôtels Germain telles qu'elles nous sont apparues à l'analyse des données recueillies lors de notre recherche sur le terrain.

2. CARACTÉRISTIQUES INTRINSÈQUES DE L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

L'équipe du Groupe Germain est dynamique. Le premier des hôtels du Groupe, l'hôtel Germain-des-Prés, a été inauguré en 1987 à Sainte-Foy (Québec) tandis que les deux autres ont respectivement ouvert leurs portes, en 1997, l'hôtel Dominion 1912 dans le Vieux-Québec, et en 1999, l'hôtel Le Germain à Montréal. On dénombre respectivement 126, 60 et 101 chambres dans ces trois établissements. Durant notre recherche, le Groupe a fait l'acquisition, dans une autre niche de marché, de l'Auberge Hatley dans les Cantons de l'Est en novembre 2002. Cet établissement est membre de la prestigieuse chaîne Relais & Châteaux. Parallèlement, le Groupe a complété la construction de son premier établissement hors Québec, l'hôtel Le Germain de Toronto. Ces deux derniers hôtels comptent respectivement 25 et 122 chambres, pour un grand total de 434 unités pour l'ensemble des entités. On peut réserver une chambre à lit king dans l'un ou l'autre de ces hôtels dans une fourchette tarifaire oscillant entre 125 \$ et 275 \$. Pour des raisons évidentes, l'Auberge Hatley est le seul établissement à ne pas offrir de chambre en plan européen¹ mais préconise plutôt un plan américain modifié² incluant la chambre et deux repas. Pour les fins de notre recherche, nous n'avons pas considéré les établissements de North Hatley et de Toronto.

L'équipe du Groupe Germain est jeune. Lors de nos entrevues, nous avons rencontré vingt-deux personnes. De ce nombre, seulement six personnes ont affirmé travailler pour l'organisation depuis plus de cinq années. Plus de la moitié des informants y oeuvrent depuis moins de trois ans. La croissance est rapide ; entre 1997 et l'an 2002, le Groupe a fait l'ouverture de deux hôtels en plus de faire l'acquisition d'un Relais Château prestigieux dans les Cantons de l'Est. Historiquement, la famille Germain s'est toujours démarquée par son esprit

¹ Chambre seulement.

² Le plan américain comprend habituellement la chambre et trois repas tandis que le plan américain modifié n'en comprend que deux.

d'innovation tel qu'en fait foi le site web de l'entreprise³. Effectivement dès les années '60, monsieur Victor Germain, père des dirigeants actuels, s'était déjà distingué en développant le restaurant Le Fiacre, établissement au concept novateur et reconnu pour son excellence dans la région de Québec. Suivant l'exemple de leur père, les enfants Germain se sont ensuite mis de la partie en développant des concepts de restauration inédits jusqu'alors, tels que le Cousin Germain, le Café Saint-Honoré et le Saint-Ö à Québec. La réputation de la famille relativement à l'innovation n'était plus à faire et ce, bien avant que la famille Germain ne se lance dans le secteur hôtelier.

Nous nous sommes intéressés à cette caractéristique lors des entrevues, en demandant aux informants de situer la culture organisationnelle de l'entreprise sur un continuum de 1 à 10 où 1 reflète une attitude traditionnelle de commande-et-contrôle alors que 10 reflète plutôt une attitude innovatrice favorisant le changement. L'ensemble des 22 répondants ont accordé une note moyenne de 6,95 sur 10. Bien que ces données ne soient pas valides sur le plan statistique, elles donnent néanmoins une indication à l'effet que les informants perçoivent cette organisation comme étant plutôt innovante. La réflexion d'un des dirigeants à cet égard est d'ailleurs significative :

« [...] On est quand même les meilleurs dans notre marché. On innove. On n'a pas réinventé la roue mais il reste que dans ce qu'on fait, on est vus comme étant des leaders ».

Dans le même ordre d'idées, nous avons demandé aux informants de nous indiquer quelle était, selon eux, la priorité de l'entreprise. Sur les cinq choix de réponses proposées, les informants ont placé la « qualité » en tête des priorités de l'entreprise, suivie de loin par la « croissance », la « compétitivité », la « rentabilité ». Quant à la « survie », le cinquième choix, elle n'a pas été mentionnée. Fait intéressant à noter, les employés et les cadres intermédiaires placent plus souvent la qualité en

³ Source : <http://www.hotelboutique.com/fr/historique.asp>. Page consultée le 20 octobre 2004.

tête de liste des priorités que les directeurs ou les dirigeants du Groupe ne le font. Sur ce point, le message des dirigeants semble être très bien communiqué aux membres de l'organisation en contact direct avec la clientèle. Les témoignages recueillis sont également éloquentes à ce sujet :

« [...] On n'est pas en mode survie, ni en mode compétitivité. Je dirais que la qualité c'est le numéro 1. »

« [...] Dans le fond notre produit... c'est une chambre d'hôtel mais des chambres d'hôtels il y en a en masse à Montréal ; ce qui nous différencie vraiment de la concurrence c'est la qualité du service qui, dans le fond, est notre marque de commerce si vous voulez. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut copier du jour au lendemain. »

« [...] La qualité est très très importante pour satisfaire le client. Oui, on a investi beaucoup d'argent dans le design mais sans pour autant laisser la qualité de côté. [...] Il y a aussi la qualité du service, la qualité des gens qui sont employés dans l'entreprise, les valeurs des gens puis ça, ça rejoint un petit peu notre mission et les valeurs qu'on s'est établies... » (un cadre intermédiaire).

« [...] On va toujours avoir le mieux pour la clientèle. Ils (les dirigeants) vont aller chercher l'item de l'année qui a été présenté dans la revue Forbes et qui est exclusif et ... qu'il n'y a pas ailleurs ; il y a une volonté d'exclusivité... » (un employé).

Nous concluons cette section en ajoutant que plusieurs informants n'ont pas mentionné la rentabilité comme priorité importante de l'entreprise et n'en ont pas fait leur premier choix estimant qu'il s'agissait d'un acquis puisque l'entreprise est déjà rentable. Selon eux, les dirigeants peuvent se permettre la réalisation d'autres priorités. Nous retiendrons donc que le Groupe Germain est une entreprise jeune et dynamique, qui ne craint pas l'innovation et le changement et qui privilégie la qualité du service à la clientèle comme stratégie principale de croissance. Dans le prochain segment, nous nous intéresserons aux pratiques de veille présentement en usage au Groupe Germain.

3. PRATIQUES DE VEILLE DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

Cette section présente l'essentiel des données que nous avons recueillies lors de nos diverses rencontres avec les informants du Groupe Germain, ainsi que les résultats découlant des pratiques de veille actuellement en usage au sein de cette organisation. Nous débutons la présentation de nos résultats en exposant les résultats obtenus suite à l'exploitation d'un questionnaire portant sur la gestion de l'information.

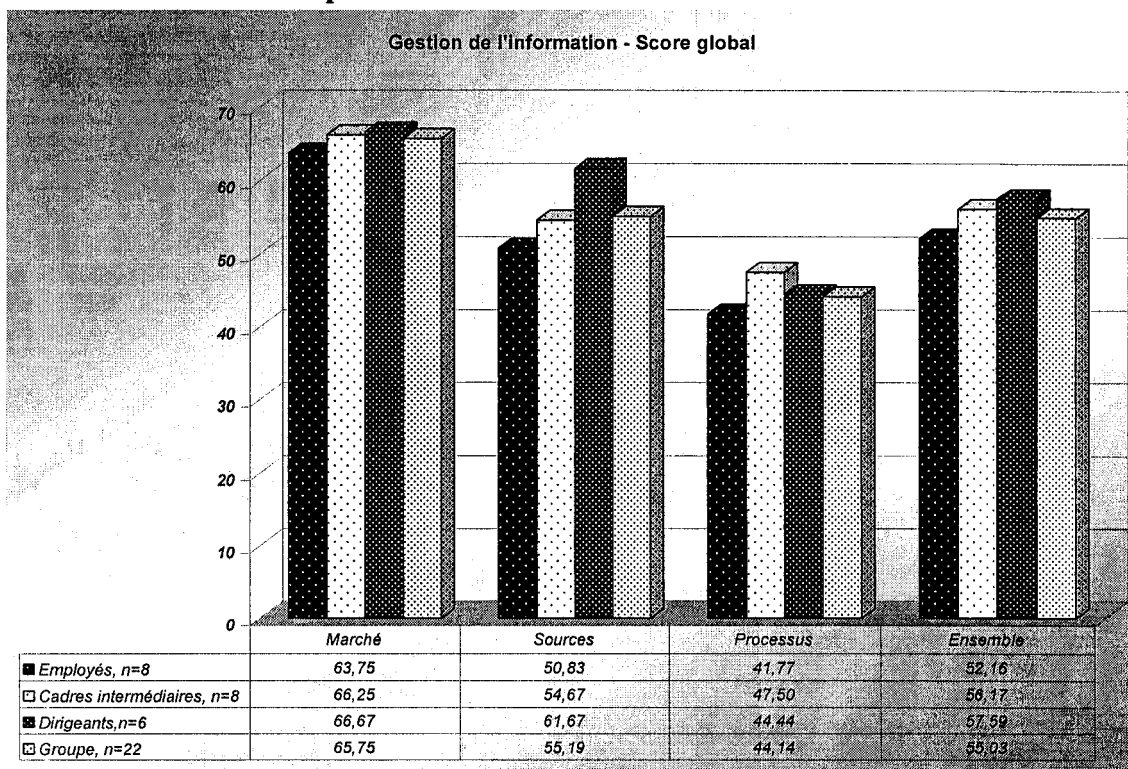
3.1 Éléments de gestion de l'information

Dès le début de chacune des entrevues, tous les informants ont été invités spontanément à compléter un questionnaire de gestion de l'information segmenté en trois parties et comportant dix questions sur chacun des trois sujets suivants : le marché, les sources d'information et le processus de collecte et d'utilisation de l'information. Le questionnaire utilisé est présenté à l'annexe C de notre thèse. Les répondants avaient à cocher l'un des quatre choix de réponses proposées. Nous avons opté pour une échelle à quatre choix afin de polariser davantage les réponses et d'éviter un choix neutre qui n'apporterait que peu d'information. Le poids attribué à chacun des choix de réponses est le suivant : Tout à fait : 100% ; Assez : 66,67% ; Peu : 33,33% et Pas du tout : 0%. Bien que le nombre d'informants soit insuffisant sur le plan statistique, les réponses fournies nous permettent de situer la gestion de l'information de l'entreprise sur l'un des trois intervalles compris du continuum suivant :

Intervalle 1 : 0% à 33,33% ;
Intervalle 2 : 33,34% à 66,66% ;
Intervalle 3 : 66,67% à 100%.

La figure 17 présente le score global obtenu par les employés, les cadres intermédiaires, les dirigeants et le Groupe Germain pour chacune des trois dimensions du questionnaire.

Figure 17
Groupe Germain - Gestion de l'information



Dans l'ensemble, le Groupe a obtenu un résultat de 55,03% pour les trois dimensions étudiées, ce qui le place dans l'intervalle 2, tandis que les dirigeants et les cadres intermédiaires se situent légèrement au-dessus de la moyenne du Groupe avec des résultats respectifs de 57,59% et de 56,17%. Finalement, les employés ont obtenu une cote légèrement inférieure par rapport aux autres informants avec 52,16%. Tous les informants se situent toutefois dans l'intervalle 2. D'autre part, les résultats obtenus pour la dimension marché sont les plus élevés avec une pointe de 66,67% pour les dirigeants, alors qu'on a enregistré un résultat de 61,7% quant aux sources d'information. C'est au niveau du processus de collecte et de traitement de l'information que tous les informants obtiennent les résultats les plus faibles oscillant entre 41,77% pour les employés et 47,50% pour les cadres intermédiaires. Ces résultats reflètent le fait que les activités se rattachant au processus de collecte et de traitement de l'information au sein de l'entreprise sont moins développées comparativement aux deux autres dimensions étudiées. Selon les données recueillies,

on peut également observer que la gestion de l'information est une préoccupation qui évolue de manière grandissante en fonction de l'ordre hiérarchique occupé par les individus dans l'organisation. Sur un autre plan, il est intéressant de noter que dans le segment du questionnaire traitant de la gestion de l'information relative au marché, il n'y a pratiquement pas de différence entre les réponses des différents groupes hiérarchiques interviewés. La proximité du marché semble jouer un rôle quant à l'homogénéité des réponses fournies selon le niveau hiérarchique occupé par les informants dans l'organisation.

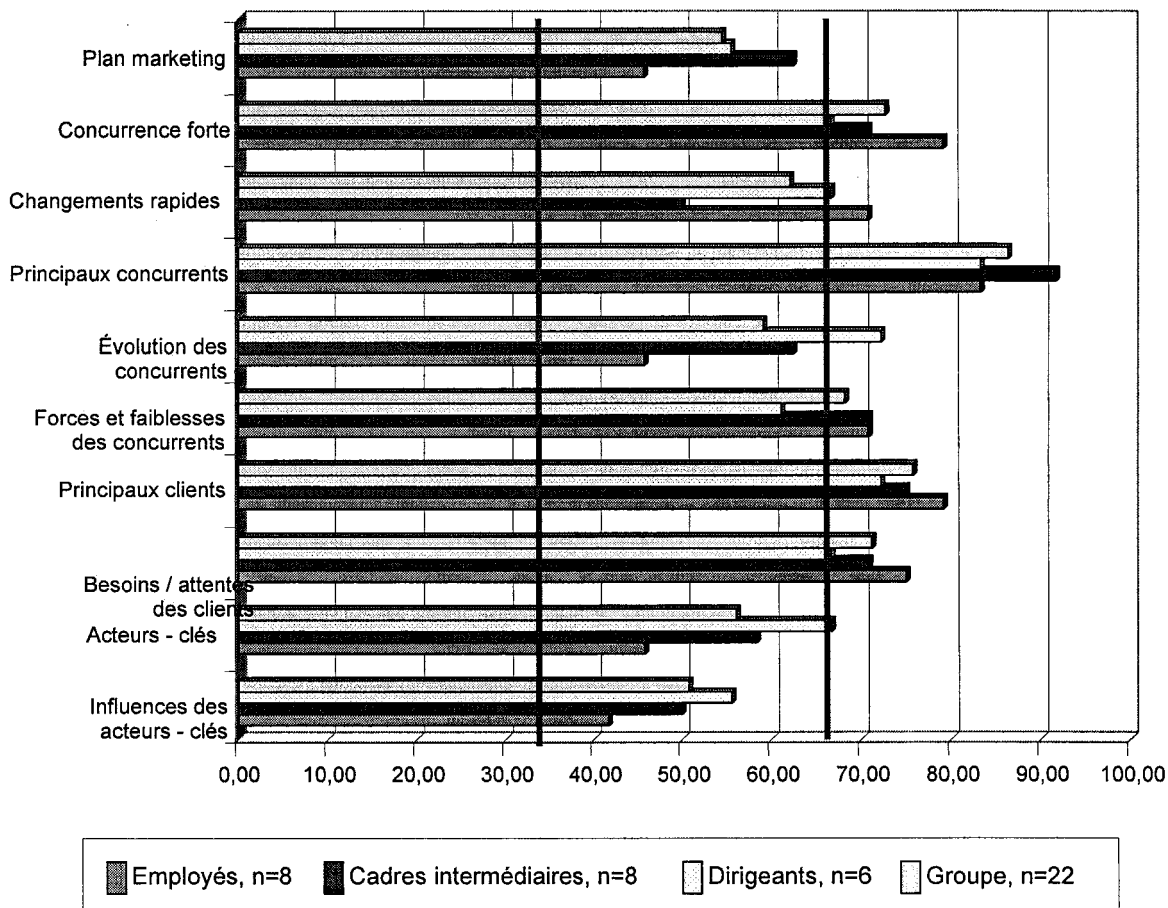
Pour leur part, les figures 18, 19 et 20 illustrent visuellement dans quel intervalle se situe l'ensemble des informants pour chacune des questions posées, de même que pour chacune des trois dimensions qui ont été étudiées lors de notre recherche sur le terrain. Rappelons que les questions posées sont présentées à l'annexe C.

Ainsi, la figure 18 présente les résultats obtenus quant aux questions posées se rapportant à l'information relative au marché. Les informants estiment œuvrer dans un marché où la concurrence est forte et affirment bien connaître leurs principaux concurrents tout en se sentant paradoxalement moins en mesure de décrire les actions récentes des compétiteurs. L'indentification des principaux clients et de leurs besoins attise l'intérêt de l'ensemble des informants. Les aspects concurrents et clients se retrouvent dans l'intervalle 3 et reflètent l'effort prioritaire que l'entreprise accorde à ces sujets.

Pour ce qui est des principaux acteurs clés et de la connaissance de leurs influences éventuelles sur l'organisation, les résultats se situent principalement dans l'intervalle 2, ce qui laisse présager qu'une amélioration est possible à ce niveau. En terminant, notons que la communication du plan marketing laisse plusieurs informants sur leur appétit puisqu'une proportion importante d'entre eux estiment qu'il est « peu » ou « pas du tout » connu de l'ensemble des employés de l'entreprise.

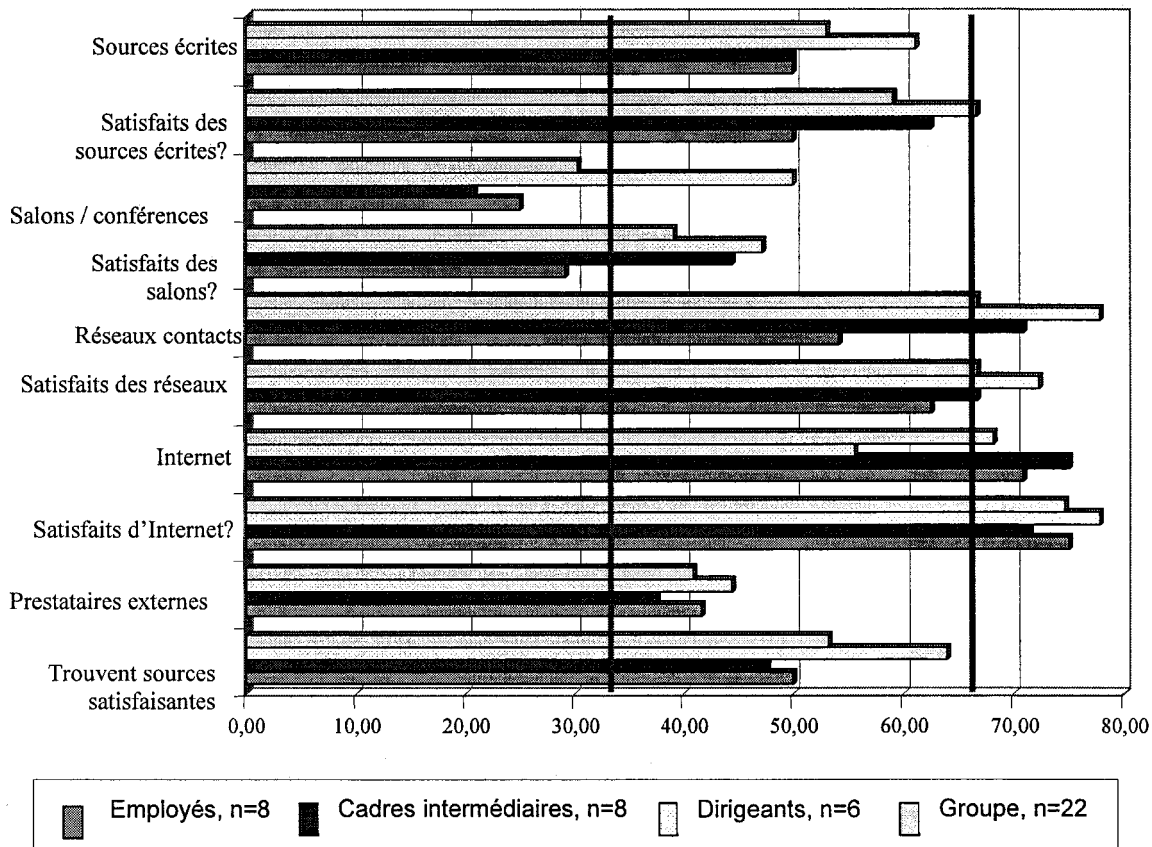
Ce dernier point est important puisque le plan de marketing est un outil de communication privilégié pour transmettre les intentions des dirigeants en matière de stratégie et de tactique marketing aux employés visés.

Figure 18
Gestion de l'information – Information relative au marché



Pour sa part, la figure 19 se réfère aux éléments de gestion de l'information relatifs aux sources d'informations utilisées. À ce chapitre, les répondants s'estiment satisfaits de l'information que leur procure leur réseau de contacts personnels et déclarent utiliser fréquemment cette source pour obtenir les renseignements qu'ils recherchent.

Figure 19
Gestion de l'information - Sources d'informations utilisées



À cet effet, on notera que les employés privilégient moins les réseaux de contacts personnels que les autres membres de l'organisation. Nous supposons que cet état de chose est dû au fait que leur niveau hiérarchique leur permet moins d'entretenir de tels réseaux. L'Internet est aussi une source privilégiée pour obtenir l'information recherchée et les informants affirment être satisfaits des renseignements qu'ils y trouvent. Sur un autre plan, bien que les répondants se disent relativement satisfaits des sources d'information écrites pour suivre adéquatement l'évolution du secteur hôtelier, telles que les revues, les magazines ou les bulletins, la moitié d'entre

eux affirment paradoxalement avoir accès à un nombre insuffisant de documents écrits de ce type. Près des deux tiers des informants affirment ne pas faire affaires régulièrement avec des prestataires d'information externe pour obtenir les renseignements qu'ils recherchent. Sur ce dernier point, les dirigeants font appel à des prestataires un peu plus souvent que les autres informants mais l'écart demeure quand même mince.

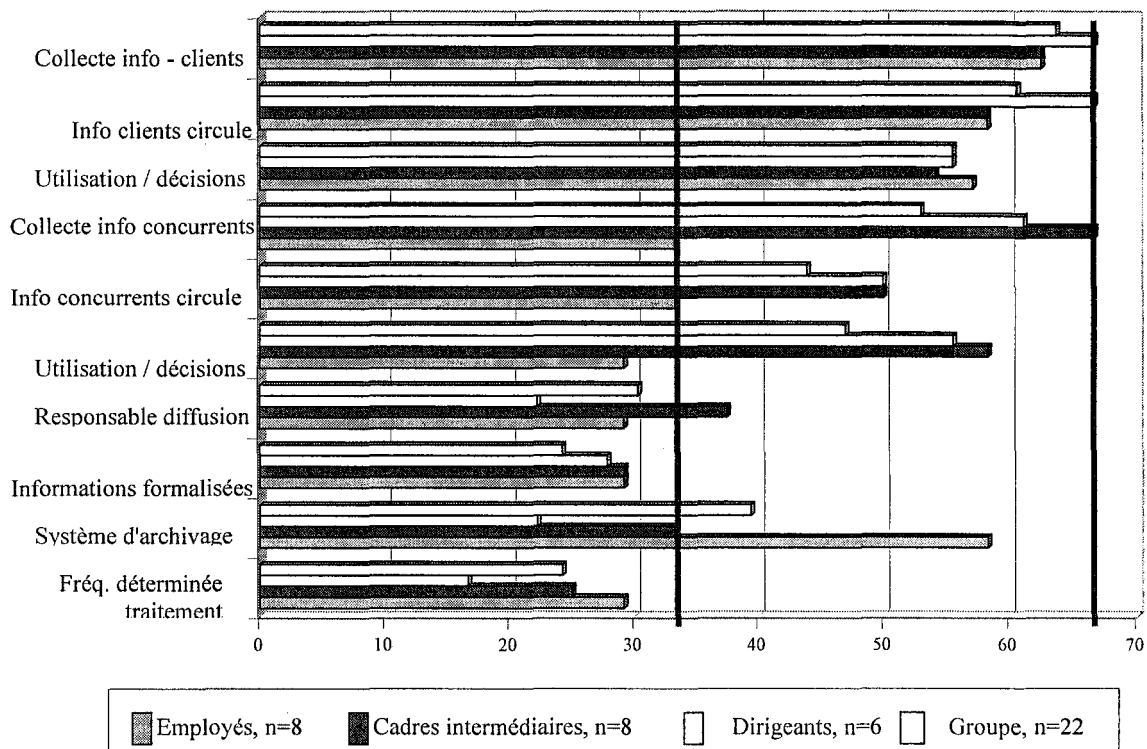
Par ailleurs, dans une proportion de près de quatre informants sur 10, les répondants affirment qu'ils parviennent « peu » ou « pas du tout » à trouver les sources d'information susceptibles de leur livrer les renseignements qu'ils recherchent. En dernier lieu, c'est la participation à des salons, foires ou conférences connexes au domaine de l'hôtellerie qui obtient la note la plus faible de la dimension sources d'information. Près de 80% des informants affirment participer « peu » ou « pas du tout » à ce genre d'activités pour recueillir de l'information, alors que quatre répondants sur dix sont satisfaits des renseignements qu'ils y recueillent. C'est donc dire que la majorité des cadres intermédiaires et des employés souhaiteraient participer davantage à ces types d'activités et qu'ils les perçoivent comme de bonnes sources de renseignements.

En définitive, l'utilisation actuelle des réseaux de contacts personnels et de l'Internet semblent satisfaire les informants, tandis qu'ils en redemandent au niveau de l'accès à un plus grand nombre de sources écrites, à l'utilisation plus régulière de prestataires d'information externes et, dans une plus grande mesure, ils souhaitent participer à plus d'activités de types salons, foires ou conférences en lien avec leur domaine d'activités.

La figure 20 fait état du processus de collecte et de traitement de l'information généralement en usage dans l'entreprise. Notons d'abord que c'est le segment du questionnaire qui a obtenu les résultats les plus faibles, car les réponses se situent toutes dans les intervalles 1 et 2, ce qui laisse supposer que sur le plan de la

gestion de l'information, le processus de la collecte et du traitement de l'information ne fait pas l'objet de l'instauration de procédures particulières dans cette organisation.

Figure 20
Gestion de l'information - Processus de collecte et de traitement de l'information



À l'image des données recueillies sur le marché, ce sont les clients et les concurrents qui font l'objet de collectes d'information au sein de l'entreprise. Dans une moindre mesure, ces renseignements sont véhiculés et utilisés à des fins de prises de décision par tous les informants au sein de l'entreprise. Le score obtenu pour la collecte d'information, la diffusion et l'utilisation de renseignements relatifs aux clients et aux concurrents entre le personnel de l'entreprise, révèle néanmoins des pratiques de gestion de l'information plutôt anémiques laissant une large place à l'amélioration ; ces résultats se situent dans l'intervalle 2. D'autre part, trois questions relatives à l'existence d'un responsable de la centralisation ou de la diffusion de

l'information ; à la formalisation des renseignements recueillis en fiches, dossiers ou index ; ou encore à la détermination d'une fréquence de traitement et d'analyse des informations recueillies, ont obtenu des résultats se situant dans l'intervalle 1. Ces résultats reflètent le fait que ces processus sont soit inexistantes, soit peu structurés au sein de l'entreprise. Pour ce qui est de la question relative à l'existence d'un système d'archivage et de repérage de l'information, nous attirons l'attention des lecteurs sur le fait que plusieurs informants provenaient du département de l'hébergement et qu'en conséquence, les activités de ce service nécessitent de maintenir à jour les archives des profils détaillés des clients et de certaines tactiques des concurrents, notamment en ce qui a trait aux tarifs exigés.

En fin de compte, les données que nous avons recueillies auprès des vingt-deux informants que nous avons rencontrés au sein du Groupe Germain, révèlent que le processus de collecte et de traitement de l'information constitue le maillon faible de la gestion de l'information dans cette entreprise. Les résultats situés dans l'intervalle 3 représentent les points forts de l'entreprise en matière de gestion des principaux éléments de gestion de l'information. Pour leur part, les résultats situés dans l'intervalle 2 illustrent des activités ayant cours dans l'organisation et qui représentent des occasions à saisir pour consolider les pratiques actuelles. Quant aux résultats de l'intervalle 1, ils sont le reflet d'activités ou de pratiques qu'il y aurait lieu de reconsidérer à la lumière de la mise en œuvre d'un dispositif de veille organisée.

En terminant, ajoutons que la grille que nous avons utilisée à l'annexe C nous a permis de mieux apprécier l'entreprise, quant à sa gestion de l'information relative au marché, aux sources d'information qu'elle utilise, de même qu'au processus de collecte et de traitement des données qu'elle privilégie.

Dans la prochaine, section nous nous intéresserons aux premières réactions suscitées auprès des répondants par le projet d'élaboration d'un prototype de veille adapté à leur organisation. Nous avons recueilli ces propos lors des entrevues.

3.2 Impressions spontanées relativement au projet de veille

Après avoir expliqué le projet de veille à chacun des informants à l'aide de six diapositives que nous avons présentées à l'annexe F, nous leur avons posé la question suivante : « Spontanément, quelles sont vos premières impressions relativement à ce projet de veille ? ». Les réponses à cette question sont multiples. L'éventualité d'élaborer un prototype de veille marketing suscite d'abord de l'intérêt pour le projet en lui-même ou pour son originalité. Les commentaires suivants en font foi : « Je trouve ça très intéressant ». « C'est original, c'est ce qu'on fait à tous les jours sans y réfléchir ». « Ce projet reflète les Germain. Ce sont des gens qui sont toujours en avant de leur temps ». D'autres ont exprimé un intérêt conditionnel du type : « Ça peut être intéressant si on peut aussi amener des sujets de veille (un employé) ». « J'ai hâte de voir ce que ça va donner et jusqu'où il faut aller pour faire ça ». « Je trouve ça intéressant mais je souhaite que l'information ne reste pas en haut au niveau de la direction et qu'on sache un peu ce qui s'en vient ».

Le projet suscite également de la curiosité de la part de plusieurs membres de l'organisation. Cette curiosité prend diverses formes en passant par la nouveauté et l'opérationnalisation jusqu'à la soif de connaître les résultats de la réalisation d'un tel projet. Voici quelques commentaires formulés en ce sens : « Je suis curieuse, c'est la première fois que j'entends parler d'un programme comme ça ». « J'ai hâte de voir ce que ça va rapporter à l'entreprise ». « Curieuse de voir qui est-ce qui va agir avec ces informations ? ». « J'ai hâte de voir comment on va parvenir à intégrer ce processus sans ajouter de lourdeur à l'organisation ? ».

Alors que certains réalisent qu'ils font déjà des activités de veille, d'autres y voient un outil ou une occasion à saisir pour améliorer l'entreprise. « J'en fais déjà beaucoup, [...] les autres personnes aussi ». « Ce projet va permettre de faire plus de veille, de centraliser et de partager les informations ». « Un bon atout, un bon outil de travail. Un atout majeur au point de vue ventes et marketing ». « Cela permet d'être au courant du marché, de suivre les autres hôtels et de même les dépasser ». « Rendre l'information accessible à tous ». « Ça peut être important de s'attarder à mieux connaître nos concurrents et d'aller voir ailleurs ». « Essayer de voir les nouvelles tendances se sont typiquement les Germain. C'est un projet pour nous permettre à nous aussi de voir plus loin ». « C'est important d'être à l'affût des nouvelles choses sur le marché et d'être au courant de notre concurrence ». « La veille pourrait nous aider à identifier quel type de services peut nous rapporter ».

D'autre part, la veille suscite aussi des appréhensions quant aux résultats, à la charge de travail additionnelle ou encore à l'utilisation de ses produits. « [...] Si ça marche, c'est super ! Mettre un système en marche c'est facile, mais il faut que le suivi se fasse pour que la machine fonctionne par la suite ». « [...] Il va falloir apprivoiser ce système ». « [...] Va-t-on être surchargé de travail ? » « [...] Étant donné notre manque de temps, l'information va-t-elle pouvoir être utile ? » « [...] Il ne faut pas oublier qu'on a d'abord des clients à servir ». « [...] Notre projet est avant tout de satisfaire la clientèle, de s'occuper de nos clients ». « [...] Au début ça l'air compliqué mais après vos explications mon appréhension s'est dissipée ». « [...] Ça l'air compliqué mais je pense que, dans le fond, c'est très simple ». « [...] Même s'il y a de l'information, ça ne veut pas dire que les gens ont de l'intérêt et qu'ils vont s'en servir dans leur travail ».

Décidément, l'élaboration d'un projet de veille ne laisse personne indifférent au sein de l'entreprise et somme toute, les données recueillies démontrent que le projet suscite à la fois de l'intérêt et de la curiosité, ainsi que des attentes importantes au chapitre des résultats ou des occasions que les produits de la veille sont

susceptibles d'engendrer. Par ailleurs, les impressions exprimées sont entachées de quelques pointes de scepticisme quant aux résultats probables, aux moyens nécessaires pour réaliser un tel projet, et finalement, à l'utilisation finale de l'information utile produite par la veille à des fins de prise de décisions.

Dans la prochaine, section nous présenterons les résultats obtenus relativement aux besoins d'information exprimés par les informants.

3.3 Identification des besoins d'information

Lors des entrevues, les deux questions suivantes ont été adressées aux informants dans le but de les amener à préciser leurs besoins d'information. Ces questions ont été formulées en ces termes, premièrement : « De quelles informations avez-vous besoin pour atteindre vos objectifs ? Précisez votre réponse en fonction des environnements¹ suivants : a) Environnement général ; b) Environnement de l'industrie (clients, concurrents, acteurs clés) ; c) Environnement interne de l'entreprise ». Deuxièmement, « Parmi les choix de sujets de veille qui ont été ou que vous avez mentionnés, desquels auriez-vous le plus besoin pour réaliser efficacement votre travail ? ». Nous présentons une synthèse des besoins d'information exprimés pour chacun des quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation aux tableaux 22 à 25 inclusivement, et nous expliquerons les données recueillies plus en détail dans les sous-sections suivantes.

3.3.1 Besoins d'information des dirigeants du siège social

Les besoins d'information des dirigeants du siège social s'articulent autour de quatre thèmes principaux, à savoir le développement du produit, les ressources financières, les ressources humaines et les concurrents.

¹ Questions posées avec explication et assistance.

La description sommaire de ces besoins est présentée au tableau 23. Étant donnée la niche occupée par les hôtels-boutiques, il n'est pas étonnant de voir figurer le développement du produit parmi les thèmes de veille privilégiés. La dimension design et architecture prend de plus en plus d'importance et s'impose comme un incontournable des formules hôtelières contemporaines. D'ailleurs, les commentaires suivants formulés par les informants abondent en ce sens :

« [...] Ça devient de plus en plus, ... pas commun mais il y a de plus en plus d'architectes et de designers s'intéressant à l'aménagement ou au design de chambres d'hôtels. Avant ce n'était qu'une catégorie de designers qui faisaient des chambres d'hôtels et les grands de ce monde ne s'intéressaient pas à cela parce qu'il ne se produisait pas de choses intéressantes à ce niveau là. Maintenant, il s'en produit beaucoup plus, ça leur donne beaucoup plus d'*exposure*, ils sont beaucoup plus intéressés par le produit hôtelier. [...] ... les grandes maisons de meubles, ceux qui créent les meubles et qui les fabriquent ont de plus en plus d'intérêt à ... à voir que leurs meubles soient dans les chambres d'hôtels. Ça devient une vitrine pour eux autres aussi. L'hôtellerie est un peu perçue comme une vitrine pour ces gens-là aussi. »

« [...] ... faire de la décoration avec les dernières pages des catalogues, c'est ça qu'il y a de plus facile. Tu prends ce qu'il y a de plus beau...même encore là, il y en a qui se trompent. Mais généralement, si t'achètes que du beau..., par exemple, tu rentres chez Armani et t'achètes des habits Armani, chemise Armani, cravate Armani,... si t'as l'air fou avec ça, c'est que t'as un problème...(rire). Par contre, tu peux avoir juste la cravate Armani mélangée à d'autres choses et les gens vont dire « il est habillé Armani ce gars mais il ne le sera pas. Finalement, c'est un peu ce qu'on fait, nous autres. C'est du théâtre notre affaire, c'est pas compliqué c'est du théâtre qu'on fait... alors on réussit à bien le faire. (sic) »

Tableau 23
Besoins d'information
Groupe Germain - Dirigeants

Besoins d'information	Description
Développement du produit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idées originales et non conventionnelles appliquées à l'hôtellerie partout à travers le monde. Recherche l'inédit. ▪ Réalisations des grands designers en hôtellerie. Intégration du design, de la fabrication et de l'hôtellerie. ▪ Résultats d'études de marché proposant des données fondamentales liées à l'ouverture de nouveaux sites. ▪ Performance de l'industrie hôtelière dans un secteur donné. ▪ Être en mesure d'expliquer comment va réagir le marché d'un site X, au cours des 12 prochains mois. ▪ Expliquer ce qui fait que les clients vont nous préférer par rapport aux autres hôtels ? Pourquoi n'est-on pas affilié à une bannière internationale ? Comment les consommateurs vont-ils nous repérer ?
Besoins d'information	Description
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investisseurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui sont les investisseurs intéressés par l'industrie hôtelière ? ▪ Quelles sont leurs exigences et attentes actuelles et dans le futur ? Objectifs de placement ? Rendement recherché ? ▪ De quelle façon évaluent-ils un projet ? ▪ Quels sont leurs critères de décision ? ▪ Comment présenter le projet ? ▪ Selon le projet, principales conditions à discuter ou à négocier ? ▪ Produits financiers : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont les produits financiers disponibles sur le marché ? ▪ Types de financement disponible auprès des institutions financières ? ▪ Subventions ou aide financière disponibles pour l'industrie hôtelière ?
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment améliorer notre capacité à bien recruter ? ▪ Comment offrir une formation de haut niveau et à valeur ajoutée à nos employés ? ▪ Comment les gens sont-ils formés ailleurs dans les autres hôtels ou dans d'autres industries ? ▪ Où dénicher des candidats ayant des compétences pour travailler au niveau administratif au siège social ?
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retours d'expériences pour en tirer des leçons. ▪ Ce qu'ils utilisent comme produits ou équipements spécialisés.

Une entreprise en forte croissance fait régulièrement appel aux investisseurs ; cette préoccupation est aussi très présente dans les besoins exprimés. Historiquement,

le milieu de l'hôtellerie a longtemps été une industrie négligée et bien souvent mal connue des investisseurs. Le haut degré de spécialisation des actifs fait en sorte que les investisseurs rencontrent habituellement des difficultés à reconvertir de tels immeubles et à les utiliser à d'autres fins lorsque les projets ne sont pas rentables ; d'où une incertitude accrue face à ce secteur d'activités. Bref, les investisseurs manifestent généralement une aversion élevée au risque lorsque des projets hôteliers leur sont présentés, d'où la nécessité pour les dirigeants hôteliers, de mieux appréhender les modes d'accès aux ressources financières. Sur ce plan, les besoins d'information s'axent principalement autour d'une meilleure connaissance des investisseurs eux-mêmes, ainsi que des produits financiers accessibles aux hôteliers. Les témoignages suivants sont éloquentes quant aux difficultés éprouvées par les dirigeants à ce chapitre :

« [...] ... en fait, qu'est-ce que les investisseurs veulent aujourd'hui et voudront demain ? Ça aussi ça change selon les rendements des marchés et des années... [...] ... quelles vont être leurs exigences pour être en mesure de travailler, de s'ajuster. [...] L'information dans notre domaine est difficile à avoir parce que les grands qui font les statistiques ne nous ont pas encore catégorisés. Alors c'est difficile de toujours dire au monde des prêteurs, des investisseurs, que nous sommes différents, ils nous comparent encore avec les moyennes de l'industrie. Effectivement, il y a peu de statistiques dans notre domaine (hôtels-boutiques) mais d'un autre côté, ça rend notre niche difficilement accessible. [...] Lorsqu'on traite avec des partenaires ou des prêteurs, il faut quand même valider nos idées, se faire préparer des rapports. [...] Ce qu'on va aller valider ; c'est parce que ce sont les gens de l'extérieur qui vont nous obliger à valider. (sic) »

« [...] En fait, je vous dirais que ma lecture du milieu financier par rapport à un projet, c'est la notion de confiance que les gens ont dans un projet, ont dans les individus, ... qui prévaut. »

« [...] Il y a les produits financiers disponibles. Tu sais, les produits financiers ça bougent tellement. Alors à un moment donné, il y a des produits financiers qui sont mis sur le marché pour faciliter, pour aider les gens mais, très souvent, on ne les

connaît pas ces produits-là. [...] ... on a tendance aussi à s'adresser toujours aux mêmes personnes quand on a besoin d'argent, mais si on connaissait les personnes qui ont les services à nous offrir ou qui ont les produits qui correspondent à nos besoins, on irait peut-être les voir et ce serait plus facile. [...] Subventions ? Il y a beaucoup de choses qui sont disponibles et il y a très peu de choses dont on est informé finalement... »

Les ressources humaines figurent également dans la liste des besoins d'information cités par les dirigeants du Groupe. À ce titre, ces derniers se préoccupent particulièrement des moyens d'améliorer les pratiques de recrutement de candidats valables, ainsi que du développement du personnel à l'emploi de l'entreprise, en offrant des formations de haut niveau et à valeur ajoutée pour les employés. Les ressources humaines sont perçues par les dirigeants comme un moyen à la disposition de l'entreprise de se démarquer des concurrents et d'acquérir un avantage concurrentiel. Les révélations faites lors des entrevues sont suffisamment explicites à ce sujet :

« [...] je suis convaincue que ce qui va faire la différence et qui va nous distinguer dans le temps, c'est la qualité de service qu'on va offrir à nos clients. Alors pour cela, il faut apprendre à bien recruter. On doit pouvoir aller chercher des informations sur ce qui se fait ailleurs [...] et aller chercher de l'information sur la façon dont ces gens-là sont formés. Je pense entre autres à *Four Seasons Hotels & Resorts* qui a fait sa réputation sur la formation de son personnel. [...] On travaille beaucoup sur l'aspect ressources humaines opérationnelles, mais il reste que sur l'aspect des ressources humaines au niveau administratif ou comptabilité, ce n'est pas toujours facile. »

En dernier lieu, l'expression des besoins d'information tourne autour des concurrents. Contrairement à plusieurs autres entreprises hôtelières, la recherche d'information relative aux entreprises concurrentes est beaucoup moins développée ici qu'ailleurs, puisque l'entreprise étudiée privilégie l'innovation et, à ce titre, les dirigeants sont moins portés vers la surveillance des concurrents locaux, préférant plutôt observer des entreprises hôtelières des États-Unis, d'Europe ou d'Asie. La

majorité des sujets susceptibles d'attiser la curiosité des dirigeants ont trait à des retours d'expériences relativement à l'utilisation de produits ou de services par des concurrents, afin d'en tirer des enseignements et d'orienter, le cas échéant, leurs choix quant à l'acquisition de tels biens ou services pour leur propre entreprise.

Par ailleurs, tel qu'exprimé lapidairement par l'un des dirigeants, l'information possède cette particularité faisant en sorte qu'en cette matière, le trop n'est pas meilleur que le trop peu : « Quand je suis absolument certain, bien... je n'ai pas besoin d'information. »

Après ce bref tour d'horizon des besoins d'information exprimés par les dirigeants, nous allons maintenant nous tourner vers les besoins exprimés par les directeurs généraux des établissements hôteliers du Groupe.

3.3.2 Besoins d'information des directeurs généraux

Nous présentons une synthèse des besoins d'information des trois directeurs généraux oeuvrant dans les hôtels du Groupe au tableau 24. De manière générale, les préoccupations en matière d'information ont trait aux tendances de l'industrie, aux clients, aux concurrents, aux acteurs clés ainsi qu'aux ressources humaines et à l'exploitation de l'entreprise proprement dite.

Tel que nous le constatons en consultant les données recueillies au tableau 24, les directeurs généraux surveillent l'environnement général de l'entreprise dans le but d'y repérer des tendances susceptibles d'affecter le devenir de leur industrie et, par voie de conséquence, de leur propre organisation.

Tableau 24
Besoins d'information
Groupe Germain – Directeurs généraux

Besoins d'information	Description
Tendances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveautés, que doit-on savoir pour demeurer en tête ? ▪ Connaître ce qui se passe dans l'hôtellerie, où s'en va notre domaine ? ▪ Que se passe-t-il aux États-Unis ou en Europe en matière de design, de décor, de confort ? ▪ Comment le design est-il intégré au service ? ▪ Apprendre à s'ouvrir à l'environnement et être capable de réagir à l'évolution des clientèles, des employés ou autres acteurs clés. ▪ Quelles sont les tendances influençant le plus les clients ?
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourquoi les clients viennent-ils à notre hôtel, que recherchent-ils ? Éléments déclencheurs. ▪ Qu'est-ce qu'ils aiment et pourquoi ? ▪ Qu'est-ce qui va surprendre les clients malgré l'habitude ? Comment susciter des <i>WOW</i> ? ▪ Où le client a-t-il entendu parler de nous ? ▪ Qu'est-ce qui va continuer d'attirer les clients dans quelques mois et quelques années ? ▪ Mieux connaître les perceptions des clients à notre égard . Que pensent les clients qui ne se sont pas manifestés ?
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui sont nos compétiteurs ? Approfondir notre connaissance de ces derniers. ▪ Comment développer de meilleurs partenariats avec nos concurrents ?
Acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment les principaux intervenants touristiques travaillent-ils avec les autres hôtels ? (organismes publics ou parapublics) ▪ Mieux connaître le profil et la nature des demandes ou des invités qu'ils reçoivent. ▪ Comment les <i>leads</i> sont-ils répartis entre les hôtels ?
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment améliorer la communication avec les collègues et les employés ? ▪ Comment mieux décèler les attentes des employés ? ▪ Comment mesurer les perceptions des employés à l'égard des propriétaires ? ▪ Comment motiver les employés pour qu'ils soient heureux de venir travailler ? Pour leur donner le goût de donner un service impeccable ?
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment améliorer les techniques de ventes aux réservations, à la réception et au niveau des groupes ? ▪ Comment perfectionner les techniques de <i>closing</i> des ventes afin d'améliorer le taux de conversion des demandes en ventes ? ▪ Mieux connaître les systèmes informatiques d'exploitation sur le marché. (Cette information est liée à un besoin spécifique au moment des entrevues – achat d'un nouveau système).

Les valeurs fondamentales insufflées par les dirigeants et intégrées au concept d'hôtel-boutique contribuent à canaliser l'attention des directeurs généraux vers des préoccupations en lien avec l'innovation, les nouveautés, le design, le confort des invités, de même que vers l'intégration de la dimension design à l'expérience hôtelière proprement dite. Les directeurs sont aux aguets relativement aux facteurs susceptibles d'influencer le mode de consommation des clients dans le futur et tentent de demeurer dans une position où ils pourront réagir à l'évolution dont ils seront témoins. Voici quelques témoignages formulés en ce sens :

« [...] Oui, je me tiens très au courant de ce qui se passe à travers le monde. [...] Vraiment ce qui m'intéresse c'est ce qui se passe au niveau design, concept, décor, confort... [...] Mais ici, je pense qu'on a toujours eu ça en priorité au-delà du design, il y a la relation avec le client, la qualité du service. »

« [...] ... qu'on soit toujours avant-gardiste comme on est en ce moment, qu'on ne perde pas la première place [...] Voir où s'en va le domaine hôtelier, qu'est-ce qui est nouveau dans le domaine, qu'est ce qu'on devrait savoir pour toujours se maintenir en tête. »

Comme on peut s'y attendre, les clients figurent dans la liste des principaux sujets d'intérêt des directeurs généraux. Quatre dimensions ont été exposées lors des entrevues, à savoir : a) Comment les clients ont-ils repéré l'hôtel ? b) Pourquoi choisissent-ils l'hôtel ? c) Qu'est-ce qu'ils apprécient le plus ou les surprend ? d) Que pensent-ils de nous ? Ces quatre dimensions sont importantes dans la mesure où elles permettent aux directeurs d'orienter leurs efforts sur le plan opérationnel. Effectivement, qu'il s'agisse de cibler leurs efforts marketing vers des « lieux » où les clients les remarqueront, de connaître les éléments déclencheurs à la source des choix effectués par le client, de surprendre le client grâce à une prestation de service hors pair ou finalement, d'être vigilant quant au maintien continu d'une perception positive du client par rapport à l'entreprise ; voilà autant de situations nécessitant un approvisionnement régulier en information relative aux clients. À titre d'exemple, les

besoins d'information des directeurs généraux se rapportant aux clients ont été exprimés en ces termes lors des entrevues :

« Nous on demande, à la réservation, comment les clients ont-ils entendu parler de nous ? [...] ... et je demande dans quel magazine ou quel guide ont-ils entendu parlé de nous ? [...] ... mais qu'est-ce qui fait que la clientèle aujourd'hui, des gens de New York ou de Los Angeles viennent ici, qu'ils ont entendu parler qu'il s'agit d'un hôtel extraordinaire, qu'est-ce qui les allume le plus ? Qui les a stimulés ? Qu'est-ce qui fait qu'ils nous ont appelés car, dans le fond, on n'est pas relié à rien qu'ils connaissent. »

« [...]... épater le client, c'est un mélange d'humain et de technique... une façon de rendre le service. [...] Qu'est-ce qui va faire qu'un client va faire *WOW!* en arrivant chez vous ou en quittant l'hôtel ? [...] Quels sont les éléments qui vont suffisamment modifier la routine pour surprendre le client ? Je ne veux pas copier sur les autres et il ne faut surtout pas que ce soit toujours coûteux parce que si c'est toujours coûteux ce ne sera plus jamais assez. Il faut arriver à trouver de petites façons de faire qui vont surprendre. »

« [...] ... on évaluait des commentaires des clients. Il y en a qui écrivent mais il y en a qui n'écrivent pas. C'est quoi leur perception à eux ? [...] ... c'est très intuitif mais, à la limite, il y a presque des méthodes pour évaluer les perceptions des gens ... mais je ne les connais pas. [...] C'est en connaissant leur perception qu'on va arriver à s'améliorer et leur faire faire des *WOW* ou à éliminer des éléments de non-satisfaction. »

Encore une fois ici, les concurrents constituent certes une préoccupation importante en matière d'information pour les directeurs généraux, mais dans une moindre mesure que dans l'hôtellerie traditionnelle puisque, dans le marché local, le nombre d'hôtels-boutiques comparables est relativement restreint. Le tableau 24, présenté dans les pages précédentes, fait état de deux aspects relatifs aux besoins d'information des directeurs se rattachant aux compétiteurs. Nous résumons les deux aspects formulés en ces termes : « Mieux connaître les concurrents afin d'être en mesure de mieux « coopétitionner » ». En effet, les directeurs cherchent à en

apprendre davantage à propos des produits et services des concurrents tout en souhaitant pouvoir collaborer davantage avec eux. Cette attitude, en apparence paradoxale, s'explique par la nécessité de se regrouper, afin de mieux faire face à une concurrence accrue en provenance d'entreprises situées dans des marchés géographiques de plus en plus diversifiés. Ce positionnement privilégié par les directeurs généraux face à leurs compétiteurs immédiats a donné lieu aux déclarations suivantes lors des entrevues :

« [...] ... ils vont nous envoyer des clients les soirs où ils sont vraiment pleins. [...] Mais on a une bonne relation avec eux, ils savent qu'on a un produit de qualité et nous, en retour, on fait la même chose. »

« [...] Je dois vous avouer qu'on travaille en partenariat avec nos concurrents les plus directs... [...] on communique souvent pour savoir l'occupation... à tous les jours, on appelle ces hôtels pour savoir s'ils sont complets... [...] ... je pense qu'il y a de la place pour tout le monde et l'important c'est de faire venir le monde dans notre secteur et de faire connaître le produit. [...] ... je connais le genre de clientèle avec qui ils travaillent. C'est quand même de l'information qu'on se donne de part et d'autre, le taux d'occupation et le tarif ce sont quand même des informations que j'aime avoir de façon régulière. »

Dans leur quête d'information visant à faciliter leur prise de décision, les directeurs généraux s'intéressent également à différents acteurs clés. Dans le cas qui nous intéresse, les acteurs clés sont principalement constitués d'organismes financés en majeure partie par des deniers publics. Il s'agit notamment de Tourisme Québec et des Offices de tourisme et des congrès des villes de Québec et de Montréal. Sur ce plan, l'intérêt des directeurs généraux se manifeste par un désir d'en savoir davantage sur le profil et la nature des demandes adressées à ces organismes par des clients éventuels, ainsi que sur le mode de traitement et la répartition de leurs prospects entre les hôteliers de chacune de ces régions. Ce questionnement a été exposé de la manière suivante lors des entrevues :

« L'Office m'envoie pas mal de monde. C'est sûr qu'on travaille beaucoup avec l'Office de tourisme. Mais ce qui se passe ailleurs dans les autres hôtels, je ne sais pas. [...] ... peut-être un peu plus d'information sur la provenance du client, de la nature de ses demandes, où on l'a logé ? Qu'est-ce qu'ils ont fait avec ce client-là ? ... [...] il nous manque peut-être un peu de données d'eux autres. [...] ... mais il y a bien des affaires que je ne sais pas sur eux et ce serait important de le savoir. »

Les besoins d'information des directeurs généraux ne se limitent pas à la surveillance de l'environnement externe de l'entreprise. Les deux dernières préoccupations présentées au tableau 24, visent l'environnement interne de l'organisation et concernent des aspects liés à la gestion des ressources humaines et à l'exploitation proprement dite. Au niveau des ressources humaines, les besoins d'information exprimés ont trait à la communication et à la motivation des employés, tandis que sur le plan de l'exploitation, les besoins se situent au niveau des techniques de ventes et des systèmes informatisés de gestion de la propriété. Rappelons au lecteur qu'au moment des entrevues, l'entreprise était à la recherche d'un système informatique pour remplacer l'existant devenu désuet. Les difficultés reliées à la communication, tant verticale qu'horizontale, entre le personnel au sein de l'entreprise, ont été maintes fois mentionnées lors des entrevues. Il s'agit, à l'occasion, de renseignements qui ne parviennent pas aux destinataires au moment voulu ou encore de renseignements devenus édulcorés lorsque les employés en prennent finalement connaissance. Lorsque ces situations se produisent, elles suscitent un accroissement de l'insatisfaction parmi le personnel et une perception plutôt négative quant à la transparence des informations circulant au sein de l'organisation. Par ailleurs, étant donné le degré élevé d'engagement personnel des directeurs généraux, certains d'entre eux s'interrogent sur les moyens à utiliser pour accroître la motivation des employés de l'entreprise. À la limite, d'aucuns recherchent une panacée. Les commentaires suivants, que nous avons recueillis lors des entrevues, reflètent l'état d'esprit des directeurs généraux à propos des deux derniers thèmes présentés au tableau 24 :

« [...] ... je suis très dévouée à l'entreprise si je peux dire et j'ai tendance à prendre pour acquis que tout le monde est comme ça. Quand on travaille, en quelque part, c'est normal de se donner à 100%. Qu'est-ce qu'on peut développer pour améliorer le sentiment, la perception des employés à l'égard des propriétaires ? Moi, j'ai souvent l'impression que je suis un tampon entre les propriétaires et les employés. Moi je réalise que pour les dirigeants, les employés sont importants mais ce n'est pas toujours la perception partagée par les employés alors, qu'est-ce qui manque là pour faire ce lien ? »

« Comment motiver les employés pour qu'ils aient toujours le goût de venir travailler et qu'ils aient le goût de rendre un service impeccable ? Que ce ne soit pas un effort, que ce ne soit pas parce c'est demandé ou parce que c'est forcé, que ça devienne une seconde nature,... [...] donc comment les rendre motivés pour que ça se fasse, si on veut, avec plaisir ? »

« Ce serait plus des techniques de ... comment arriver à vendre quelque chose à quelqu'un qui n'est pas tout à fait sûr de son choix ? Des techniques qui pourraient servir soit aux réservations, soit à la réception ou au niveau des groupes. Des techniques de *closing* ou des moyens d'augmenter le taux de conversion des demandes d'information en ventes.»

C'est sur ces derniers commentaires que nous allons clore cette section consacrée aux besoins d'information des directeurs généraux rencontrés dans l'entreprise d'accueil. Mais avant de passer à la prochaine section, ajoutons que les directeurs se sont volontairement abstenus de faire mention des besoins d'information spécifiques, directement liés à l'exploitation, tels que rapports quotidiens d'opération, listes des arrivées ou des départs, rapports statistiques ou consignes contenues dans les *logbooks*² parce qu'ils estimaient que les systèmes en place étaient relativement en mesure de leur fournir l'information nécessaire aux opérations quotidiennes.

² Cahier fréquemment utilisé dans l'industrie hôtelière pour inscrire des consignes de travail ou d'autres renseignements importants en relation avec l'exploitation de l'hôtel dans le but de les transmettre aux autres équipes de travail.

3.3.3 Besoins d'information des cadres intermédiaires

Les besoins d'information des cadres intermédiaires se situent presque exclusivement dans l'environnement de l'industrie. Effectivement, tels que présentés dans le tableau 25, les besoins exprimés par le personnel de ce niveau hiérarchique s'articulent autour des clients, des concurrents ou des acteurs clés.

Tableau 25
Besoins d'information
Groupe Germain – Cadres intermédiaires

Besoins d'information	Description
Tendances	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouveautés de l'industrie touristique. ▪ Quelles sont les dernières nouveautés ou modes des gens qui voyagent ?
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les raisons qui les incitent à venir chez nous ? ▪ Quels sont les critères de sélection ou de choix d'un hôtel ? ▪ Qu'est-ce qu'ils aiment ou n'aiment pas chez nous et dans les autres hôtels ? ▪ Mieux connaître les activités des principaux clients qui ont des tarifs négociés chez nous (acquisitions, fermetures, etc.). ▪ Corporatifs négociés : Pourquoi se déplacent-ils ? À quelles occasions ? Quand ? Fréquence ? Qui rencontrent-ils ? Utilisent-ils des hôtels ? Budget disponible ? Historique de location de salles de réunions ? Types de réunions organisées ? Besoins particuliers lors des réunions ? Autres hôtels fréquentés ? ▪ Mieux connaître les besoins et attentes des clients V.I.P. ▪ Quelles sont les activités génératrices d'affaires pour l'hôtel ?
Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels sont leurs projets futurs ? Suivre leur évolution. ▪ Quelles sont leurs dernières trouvailles en matière de services aux gens d'affaires ? Améliorations apportées à l'hôtel. ▪ Mieux connaître les produits et services offerts par les concurrents. ▪ Quelles sont leurs façons de faire : tarifs pratiqués, services offerts, approches face aux clients, qu'offrent-ils dans les chambres ? ▪ Qu'est-ce que les clients apprécient le plus chez eux ? ▪ Communiquer directement avec eux pour échanger.
Acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux connaître le rôle de Tourisme Québec et des Offices de tourisme de Québec et de Montréal. Où placent-ils les étrangers qu'ils accueillent ? ▪ Mieux connaître les attractions ou autres événements dans notre région. ▪ Être mieux informés de la tenue de congrès ou autres activités en ville. ▪ Qui sont les agences de voyages corporatives ? Comment fonctionnent-elles ? Comment nous choisissent-elles ? De qui origine la demande : de l'agence ou du client ? ▪ Être mieux renseignés sur nos fournisseurs, leurs produits et leurs conditions.
Marketing et ventes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment faire connaître et augmenter les ventes de la boutique ? ▪ Comment augmenter l'achalandage durant les fins de semaine ?

Les deux autres préoccupations informationnelles également soulignées ont trait, d'une part, aux tendances de l'industrie, mais à une échelle plus microscopique puisque les cadres manifestent davantage d'intérêt pour des aspects liés aux actualités de l'hôtellerie, telles que les dernières nouveautés ou modes touchant le public voyageur et, d'autre part, à l'environnement interne de l'organisation dont notamment en ce qui concerne les moyens de faire croître les ventes plus rapidement. Globalement, il est intéressant de noter que les préoccupations informationnelles des cadres intermédiaires se rapprochent davantage du théâtre de leurs champs d'actions quotidiens et concernent principalement des dimensions tactiques et opérationnelles de l'entreprise.

Au niveau des clients, les besoins d'information exprimés par les informants s'articulent essentiellement autour des trois axes suivants : a) Quels sont les facteurs qui ont incité les clients à fréquenter notre hôtel ? b) Comment parvenir à mieux caractériser les activités des clients bénéficiant de tarifs corporatifs négociés ? c) Comment apprendre à déceler les activités génératrices d'affaires pour l'hôtel ? Les interviewés ont exprimé ces besoins dans les termes suivants :

« [...]... étant donné que je négocie les tarifs corporatifs eh... les informations sur les compagnies avec lesquelles nous faisons affaire sont importantes. Surtout dans l'économie dans laquelle nous vivons aujourd'hui, les acquisitions, etc. sont des points très importants pour moi autant que les fermetures ou... toutes ces informations-là sont importantes pour moi. »

« Leurs activités. Par exemple, prenons ABC qui est un client : est-ce que ce sont des gens qui se déplacent en région pour leurs activités ? Est-ce qu'ils utilisent des services hôteliers ? Ont-ils des activités génératrices d'affaires pour nous ? [...] Ça, c'est des choses qu'on devrait savoir parce qu'ils peuvent les faire ailleurs... [...] leurs activités oui... et leurs besoins, c'est sûr que ça se rejoint. Leurs besoins, si on peut y répondre ou non, parce que des fois, avant d'aller faire beaucoup de démarches, si tu sais d'avance que tu ne pourras pas les aider, soit par l'infrastructure ou de n'importe quoi, ben ... c'est pas la peine d'essayer.»

Paradoxalement, certains cadres intermédiaires semblent comblés :

« Étant donné qu'on ne fait pas vraiment de sollicitation, les clients viennent par eux-mêmes. On prend les clients qu'on a. Maintenant si je savais le budget du client, je saurais davantage quoi lui proposer... ».

Quant aux concurrents, ils occupent une part relativement plus importante des préoccupations informationnelles des cadres, si on les compare aux deux niveaux hiérarchiques traités précédemment. Cependant, les caractéristiques des besoins exprimés à ce chapitre sont étroitement liées aux opérations quotidiennes auxquelles les cadres sont régulièrement confrontés lors de leurs transactions avec les clients. Qu'il s'agisse de tarifs, de préférences des clients ou encore des spécificités des produits/services offerts par les concurrents, ces éléments demeurent au centre des activités quotidiennes des cadres intermédiaires. Voici en quels termes ils ont manifesté ces besoins :

« Ce qu'ils offrent comparativement à nous. Des choses qui peuvent se comparer, les prix bien sûr, l'approche peut-être... ce qu'ils font? Viennent-ils chercher nos clients? [...] C'est important de savoir aussi les changements qu'ils apportent, je veux dire les rénovations, les modifications ou peu importe, l'adaptation qu'ils font face au marché, c'est important. »

Au niveau des besoins d'information en lien avec les acteurs clés, il ressort qu'il subsiste une méconnaissance généralisée du rôle et des responsabilités particulières des organismes publics ou parapublics tels que Tourisme Québec ou les Offices de tourisme et des congrès, chargés du développement ou de la promotion touristique. Plusieurs activités de ces organismes génèrent un questionnement au sein de l'organisation. Sur un autre plan, les fournisseurs et les agences de voyages corporatives, bien que ces dernières n'aient pas constitué à ce jour une cible

prioritaire, suscitent aussi un intérêt digne de mention de la part des cadres intermédiaires. Voici un aperçu de déclarations formulées :

« Savoir plus leur rôle. Comme l'Office du tourisme et Tourisme Québec, je ne suis pas toujours sûre de savoir ce qu'ils font ? C'est quoi leur but vraiment ? Savoir jusqu'où ils peuvent m'aider... »

« [...] Je ne sais pas comment ça fonctionne dans une agence de voyages corporative mais, s'ils ont une demande, est-ce qu'ils pensent à nous ? Est-ce qu'on fait partie de leur liste de fournisseurs privilégiés ? Est-ce qu'on est là parce que c'est mon client qui dit : « Pouvez-vous me réserver une chambre à cet hôtel ? »... si ce sont nos clients qui demandent bien... mon Dieu, tant mieux ! »

« Là je viens d'avoir Internet. C'est le fun, je peux aller voir le site des fournisseurs, ça va m'aider beaucoup. »

Ces dernières déclarations viennent compléter cette section consacrée aux besoins d'information exprimés par les cadres intermédiaires. Dans la prochaine partie, nous allons maintenant traiter des besoins d'information des employés.

3.3.4 *Besoins d'information des employés*

Le tableau 26 présente une synthèse des besoins d'information que nous avons recueillis durant notre recherche auprès des employés oeuvrant dans les trois hôtels du Groupe Germain. Le contenu de ce tableau est succinct et reflète la position exprimée par les employés à l'égard de leurs besoins d'information. L'un des thèmes identifiés, à savoir la communication interne, fait surgir une réalité sous-jacente qui est au cœur de l'action des employés au sein de l'organisation. En effet, plusieurs employés nous ont affirmé qu'ils ont rarement à prendre des décisions dans le cours de leur travail quotidien et que leurs responsabilités se limitent, la plupart du temps, à l'application de procédures ou de consignes de travail définies par les cadres ou la direction de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qui explique le fait qu'ils accordent une grande importance à l'efficacité de la communication interne puisqu'elle constitue en

quelque sorte un de leurs principaux outils de travail. Effectivement, la qualité du service et la satisfaction des clients ou des propriétaires sont souvent la résultante de la transmission efficace d'un renseignement opérationnel en provenance d'un des divers départements de l'hôtel, sinon de la direction elle-même.

Par ailleurs, soulignons que les employés sont quasi exclusivement en contact avec les clients, et que les motifs de séjour de ces derniers à l'hôtel sont importants à leurs yeux parce que cette information les aide à orienter leurs communications avec eux et à éventuellement peaufiner une offre de services additionnelle ou complémentaire mieux adaptée aux besoins des clients. Il est intéressant de noter que tous les thèmes identifiés sont prioritairement axés vers la satisfaction des besoins ou des attentes des clients. Cette observation devrait s'avérer rassurante pour les propriétaires et la direction de cette entreprise dont la finalité vise la satisfaction de la clientèle qu'elle dessert, en offrant un degré supérieur de personnalisation du service afin de se démarquer des entreprises du même secteur d'activités.

Tableau 26
Besoins d'information
Groupe Germain – Employés

Besoins d'information	Description
Actualités de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce qui se passe dans les autres hôtels.
Informations touristiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renseignements touristiques : guides des rues, des restaurants, adresses fréquemment demandées, activités, événements, spectacles, congrès, colloques, visites guidées, etc. Facteurs susceptibles de prolonger les séjours.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourquoi le client est-il ici ? ▪ Quels sont les intermédiaires qui amènent ces clients ?
Acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mieux connaître Tourisme Québec, les Offices de tourisme de Québec et Montréal, les agents de voyages.
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacité de la diffusion et de la transmission de consignes ou de renseignements opérationnels en provenance des autres départements de l'hôtel. Exactitude, au moment voulu. ▪ Exactitude dans la transmission des informations relatives à l'arrivée de groupes dans l'hôtel.

Voici quelques affirmations recueillies lors des entrevues à l'appui des propos précédents :

« [...] C'est certain que ça serait intéressant, par exemple, de connaître un peu plus les produits des autres hôtels... c'est sûr qu'on est toujours capable d'aller les chercher mais... leurs salles de réunions, leurs principales clientèles... »

« [...] ... c'est ça, en savoir plus sur les ... choses qui poussent les clients à venir chez nous. [...] ... il y a beaucoup de clients qui vont nous raconter leurs expériences... les gens vont nous comparer avec les autres hôtels. [...] Ils nous comparent beaucoup au niveau de l'aménagement des chambres..., le service beaucoup, beaucoup, la tranquillité. »

« [...] ... les clients vont nous demander pourquoi est-on complet ? Y a-t-il un congrès ? J'appelle dans plusieurs hôtels..., ici on n'est pas en mesure souvent de leur répondre, on va le savoir s'il y a des gens qui couchent chez nous ou si c'est vraiment majeur. »

« [...] Moi je remarque que l'été la clientèle diffère un peu parce que là, on voit l'arrivée des touristes. [...] ...là, les touristes veulent savoir à peu près tout sur les services de l'hôtel et surtout sur tout ce qu'il y a dans les environs. Ça je pense qu'il y a un besoin là, les gens veulent savoir ce qu'il y a à voir. »

« [...] Il y a beaucoup d'intervenants dans le domaine qui viennent nous rencontrer en début de saison pour nous offrir des forfaits, nous donner de la documentation sur un paquet de choses. [...] Tourisme Québec et l'Office sont les deux de qui on reçoit le plus d'information sur ce qui se passe dans la province...[...] Ça serait intéressant de savoir ce qui se passe en ville... [...] les plus petits congrès, tout ça on l'apprend à nos dépens parce que nos clients nous le disent là.»

Ceci complète nos commentaires de cette section à propos des besoins d'information des employés. Dans la partie suivante nous présentons une synthèse des principaux besoins d'information exprimés par les informants en relation avec le niveau hiérarchique et les types de décisions prises.

3.3.5 *Synthèse des besoins d'information et types de décisions prises selon le niveau hiérarchique*

En guise de conclusion de la section 3.3 traitant de l'identification des besoins d'information des individus des quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation visée par notre recherche, nous présentons au tableau 27 une synthèse des principaux thèmes identifiés lors de nos entrevues. Parallèlement à ces thèmes, il nous est apparu intéressant d'y greffer les résultats obtenus à une autre question posée lors des rencontres avec les informants. Cette question a été formulée en ces termes : « Quels types de décisions êtes-vous le plus souvent amenés à prendre ? » Les répondants étaient invités à répartir l'ensemble de leurs décisions en pourcentage selon l'un des trois choix suivants : a) Décisions de nature stratégique ; b) Décisions de nature tactique, et finalement ; c) Décisions de nature opérationnelle.

Rappelons que les résultats que nous présentons sont extraits des déclarations d'un groupe de vingt-deux personnes seulement et ne constituent pas un échantillon statistiquement valable. Cependant, ces données nous permettent quand même d'apprécier les types de décisions les plus fréquentes auxquelles les membres de cette organisation, selon leur niveau hiérarchique, sont confrontés quotidiennement. Ainsi, les données recueillies nous permettent d'observer une cohérence entre les préoccupations informationnelles et les types de décisions que doivent régulièrement prendre les membres du personnel du Groupe Germain. Les dirigeants du siège social sont particulièrement intéressés par l'adéquation entre les besoins et les attentes des clients par rapport à l'offre, ce qui se reflète dans l'attention portée au développement du produit. Les dirigeants assument également le rôle de pourvoyeurs de l'organisation en ce qui a trait aux ressources financières et humaines à partir desquelles l'entreprise pourra se développer. Dans une moindre mesure, les dirigeants se montrent vigilants quant à la surveillance des actions des concurrents. Possédant une nature plutôt innovatrice, cette surveillance s'oriente davantage vers des concurrents éloignés plutôt que vers des concurrents proches desquels les dirigeants cherchent avant tout à se démarquer. L'espace organisationnel privilégié

par les dirigeants s'étend au-delà de l'environnement de l'industrie et contribue à mettre en lien l'organisation avec les diverses dimensions de l'environnement général tel que nous l'avons décrit au deuxième chapitre.

Tableau 27
Besoins d'information et types de décisions selon le niveau hiérarchique

Siège social	Directeurs généraux	Cadres intermédiaires	Employés
<ul style="list-style-type: none"> • Développement du produit • Ressources financières • Ressources humaines • Concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances de l'industrie • Clients • Concurrents • Acteurs clés • Ressources humaines • Gestion de l'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendances et nouveautés • Clients • Concurrents • Acteurs clés • Exploitation : ventes et marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualités de l'industrie • Clients • Acteurs clés • Exploitation : communication interne
S = 53,0 %	S = 13,3 %	S = 0,0 %	S = 0,0 %
T = 33,7 %	T = 31,7 %	T = 15,6 %	T = 4,4 %
O = 13,3 %	O = 55,0 %	O = 84,4 %	O = 95,6 %

Types de décisions : S = stratégiques; T = tactiques; O = opérationnelles.

Pour leur part, les préoccupations des trois directeurs généraux du Groupe s'articulent principalement autour des besoins d'information en lien avec l'environnement de l'industrie. Ainsi les clients, les concurrents, les acteurs clés et, dans une moindre mesure, l'industrie hôtelière proprement dite, sont à la source des informations clés dont ont besoin ces directeurs d'hôtels. Sur un autre plan, leur champ d'actions étant inséparable des activités de leur hôtel, fait en sorte qu'ils doivent obligatoirement s'intéresser aux dimensions opérationnelles de leur organisation telles que les ressources humaines et la gestion de l'exploitation proprement dite. Les décisions de nature stratégique chutent de manière importante au niveau des directeurs généraux et sont le reflet, selon notre interprétation, de deux facteurs particuliers non négligeables. Il s'agit d'une part, d'une PME hôtelière familiale reflétant une forte concentration du pouvoir décisionnel aux mains des propriétaires-fondateurs dirigeant le siège social du Groupe et, d'autre part, ces résultats illustrent le fait que les activités des petites entreprises hôtelières sont

constituées en majeure partie d'activités étroitement liées à la servuction ce qui, en conséquence, laisse très peu de place pour les décisions de nature essentiellement stratégique.

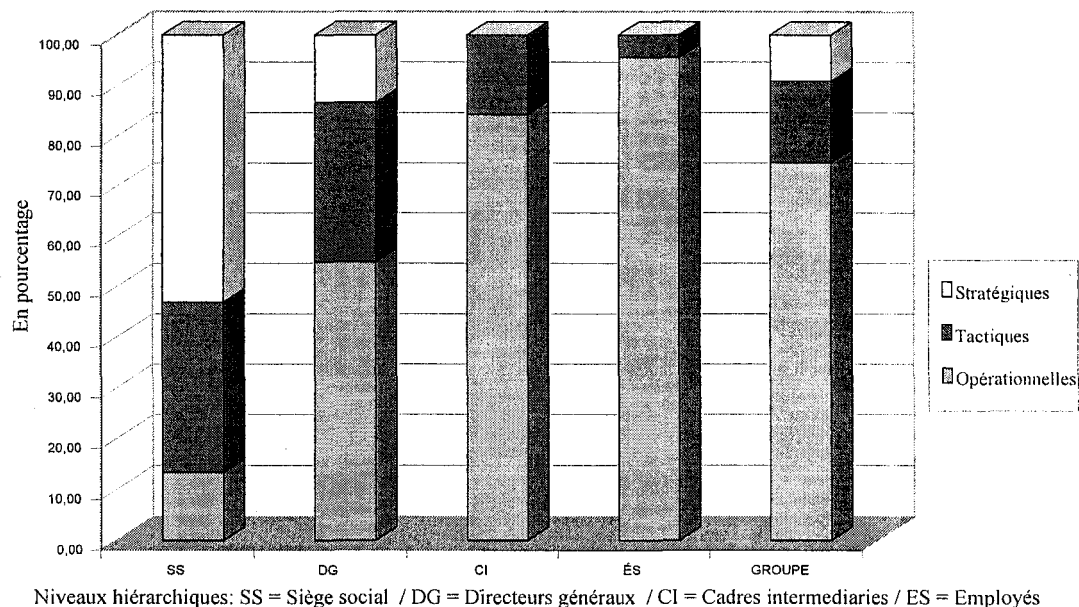
De leur côté, les activités des cadres intermédiaires sont fortement intégrées aux opérations de l'entreprise, ce qui les incitent à scruter attentivement l'espace organisationnel, qu'il est convenu d'appeler l'environnement de l'industrie et l'environnement interne de l'organisation, en s'intéressant notamment à des préoccupations qui ont trait au marketing ou aux ventes. Au niveau des cadres intermédiaires, comme on peut s'y attendre, les décisions de nature stratégique sont, à toutes fins pratiques, inexistantes alors qu'une influence mineure peut être exercée sur certaines décisions de nature tactique. L'essentiel des activités se joue au niveau opérationnel.

En poursuivant avec le quatrième niveau hiérarchique observé, mentionnons que les besoins d'information exprimés sont en lien direct avec des décisions associées à l'aspect opérationnel de l'organisation. Aucune surprise à ce niveau; des résultats contraires l'auraient plutôt été. Quelques employés sont parfois impliqués dans des décisions de nature tactique. C'est surtout le cas d'employés travaillant seuls ou ne pouvant accéder continuellement à un superviseur. La direction leur confie alors une certaine marge de manœuvre à partir de laquelle ils peuvent décider, au mieux de leurs connaissances, sans pour autant avoir à demander l'autorisation d'agir.

En terminant cette section, nous présentons sous une forme plus visuelle à la figure 21 les données sur les types de décisions figurant au bas du tableau 27, que les représentants des quatre niveaux hiérarchiques de l'entreprise sont amenés à prendre. Ainsi, les décisions de nature stratégique et tactique constituent environ 90 % des décisions prises par les dirigeants du siège social, alors que cette proportion baisse à près de 50 % en ce qui a trait aux directeurs généraux de ces hôtels. À toutes fins pratiques, les décisions de nature stratégique ne s'exercent qu'à ces deux premiers

niveaux. Les cadres intermédiaires fournissent un appui aux directeurs généraux des hôtels lorsque vient le temps de prendre des décisions de nature tactique tandis que l'essentiel des efforts des employés est dirigé vers l'accomplissement d'activités opérationnelles.

Figure 21
Types de décisions les plus fréquentes
selon les niveaux hiérarchiques



Globalement, il est intéressant de noter que, pour l'ensemble du Groupe, les décisions stratégiques représentent environ 10 % des décisions à prendre. Bien que cette répartition ne soit pas une révélation en elle-même, les données recueillies dans cette organisation nous incitent à penser que dans le domaine de l'hôtellerie, contrairement à ce que nous serions portés à croire à la lecture de plusieurs livres de gestion ou de stratégie en particulier, le volume des décisions attribuables à des décisions à portée réellement stratégique nous semble surévalué, alors que l'importance du volume de décisions attribuables aux décisions de nature tactique ou opérationnelle nous apparaît sous-évalué. Nous concluons ce segment en ajoutant

que la nature des besoins d'information exprimés nous semble cohérente avec les types de décisions auxquelles les membres de cette organisation sont confrontés.

Dans la prochaine section, nous nous intéresserons aux principales sources utilisées pour recueillir l'information recherchée par les membres de cette organisation.

3.4 Sources d'information généralement utilisées selon le type d'environnement

Le tableau 28 présente les sources d'information privilégiées par les informants que nous avons rencontrés au Groupe Germain, réparties selon le type d'environnement d'où elles proviennent. Notons que certaines des sources identifiées dans un type d'environnement donné peuvent également se retrouver dans un autre type d'environnement. Ces cas se justifient par le fait qu'une dimension plus spécifique de ladite source soit alors recherchée. Par exemple, on pourra utiliser une publication gouvernementale liée à l'environnement général et présentant de l'information économique générale, alors qu'une autre de ces publications traitera spécifiquement de l'industrie touristique ou du secteur hôtelier. En terme de volume d'information recueillie, l'environnement immédiat de l'industrie et l'environnement interne de l'entreprise sont les sources les plus fréquemment privilégiées par les membres du Groupe Germain. Par ailleurs, on peut présumer que les environnements interne et de l'industrie contribuent respectivement à nourrir l'action sur les plans opérationnels et tactiques, alors qu'il est plausible de penser que les sources utilisées dans l'environnement général ont une portée moins pratique à court terme et servent plus particulièrement à alimenter une réflexion à moyen et long termes se voulant de nature plus stratégique ou tactique.

Tableau 28
Sources d'information utilisées selon le type d'environnement

Environnement	Sources d'information utilisées
Général	<ul style="list-style-type: none"> → Journaux et périodiques → Conférences et colloques → Livres ou monographies → Internet → Publications gouvernementales ou autres → Rapports d'études internes ou subventionnées → Partenaires, collaborateurs proches → Conseillers professionnels
Industrie	<p>Acteurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> → Tourisme Québec → Commission canadienne du tourisme → Offices de tourisme et de congrès → Agences parapubliques → Intervenants touristiques → Rapports de consultants → Associations professionnelles ou groupes d'intérêt → Fournisseurs → Intermédiaires (agences de voyages ou autres) <p>Concurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> → Concurrents immédiats → Sociétés hôtelières prestigieuses (meilleures pratiques) → Sites Web d'autres hôtels → Voyages, séjours, visites d'autres hôtels <p>Clients</p> <ul style="list-style-type: none"> → Contacts directs avec les clients → Entourage immédiat des clients → Collaborateurs de l'entreprise → Employés (renseignements mémorisés) → Commentaires des clients <p>Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> → Magazines d'information → Guides touristiques → Magazines spécialisés → Revues de l'industrie → Bulletins d'information (newsletters) → Monographies, livres spécialisés → Internet
Interne	<ul style="list-style-type: none"> → Système de gestion de la propriété (systèmes d'information) <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapports d'exploitation internes → Réunions de direction → Réunions d'opération hebdomadaires → États financiers internes et budgets → Communications verticales ou horizontales au sein de l'entreprise → Micro-systèmes internes de recueil ou de diffusion d'informations (<i>logbook</i>, fiches commentaires, boîtes à suggestions, babillards) → Info-Touche → Réseaux de contacts personnels <ul style="list-style-type: none"> ○ Partenaires, collaborateurs, conseillers ○ Collègues, anciens employés, amis, famille

À noter que dans chacun des types d'environnement considérés, les informants privilégient à la fois des sources personnelles et non personnelles, en ce sens qu'ils obtiennent de l'information de gens qu'ils connaissent déjà ou à partir d'organismes, d'institutions, d'individus ou de systèmes avec qui ils n'ont pas nécessairement développé de relations personnelles.

En terminant cette section, ajoutons que la connaissance des principales sources d'information utilisées par ce groupe hôtelier est importante, en ce sens qu'elle nous fournit des indications quant à l'étendue du domaine de la surveillance de l'environnement exercée par les membres de cette organisation ; à la combinaison de l'emploi de sources d'information dites « humaines » ou de celles provenant d'institutions ou autres systèmes moins personnalisés ; et finalement, parce qu'elle identifie la majorité des sources d'information à partir desquelles les dirigeants et le personnel de ces hôtels élaborent leur base de connaissances relativement au domaine d'activités de l'entreprise. Finalement, il faut comprendre que le tableau 28 trace le portrait de la majorité des sources généralement utilisées par les dirigeants et le personnel pour obtenir les informations sur lesquelles se fonderont les décisions futures touchant cette organisation hôtelière.

Dans la prochaine section nous traiterons des actions entreprises par les membres de cette organisation afin d'obtenir l'information recherchée.

3.5 Moyens et/ou actions entrepris pour obtenir l'information recherchée

Les démarches entreprises par les membres de cette organisation afin de recueillir les informations dont ils ont besoin dans le cours de leurs activités courantes sont très diversifiées. Le tableau 29 fait état des moyens et/ou des actions les plus fréquemment utilisés selon chacun des quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par ailleurs, ces moyens sont classifiés selon les différents types d'environnement que nous avons considérés.

Tableau 29

Moyens et/ou actions entrepris pour obtenir l'information recherchée

Moyens et/ou actions selon les types d'environnement	SS	DG	CI	ÉS
GÉNÉRAL				
Assiste à des conférences, colloques, foires ou autres	✓	✓		
Rapports de consultants	✓			
Internet	✓	✓		
Lecture (journaux, périodiques, livres, monographies, publications)	✓			
INDUSTRIE				
Conférences et colloques		✓		
Bulletins d'information Tourisme Québec		✓	✓	✓
Commission canadienne du tourisme	✓	✓		
Bulletins d'information Office de tourisme (Montréal ou Québec)		✓	✓	✓
Intervenants touristiques (attraits, événements, spectacles, autres)				✓
Rapports de consultants spécialisés	✓	✓		
CONCURRENTS				
Sociétés hôtelières prestigieuses (meilleures pratiques)	✓			
Concurrents innovateurs, retours d'expériences	✓	✓		
Sites Web d'autres hôtels	✓	✓		
Échanges directs avec les concurrents, collaboration		✓	✓	✓
Visites des concurrents		✓	✓	
Vérifications ou tests auprès de concurrents		✓	✓	
CLIENTS				
Échanges directs avec les clients		✓	✓	✓
Observation directe des clients (volontaire ou fortuite)		✓	✓	✓
Échanges téléphoniques avec les clients		✓	✓	✓
Demandes spéciales des clients, préférences		✓	✓	✓
Commentaires des clients captés fortuitement		✓	✓	✓
Retours d'expériences des clients			✓	✓
Information mémorisée par les employés			✓	✓
Secrétaires ou assistants de nos clients			✓	✓
Commentaires des clients (verbaux ou écrits)	✓	✓	✓	✓
Commentaires rapportés par des collaborateurs (restaurateurs, autres)				✓
Fiches de commentaires des clients dans les chambres		✓	✓	
INTERNE				
Réunion d'opération hebdomadaire des chefs de services		✓	✓	
Rapports statistiques mensuels AHGM ou Ste-Foy		✓	✓	
Réunion de direction (mensuelle ou aux deux mois)	✓	✓		
États financiers internes, budgets, rapports de ventes		✓	✓	
Rapports quotidiens et statistiques d'exploitation		✓		
Liste des arrivées		✓		✓
Liste VIP		✓		✓
Logbook (réception, commis)		✓	✓	✓

Moyens et/ou actions selon les types d'environnement	SS	DG	CI	ÉS
Cartable à la réception				✓
Boîte à suggestions (3 emplacements)		✓	✓	
Renseignements transmis par la direction (verbalement, mémos, etc.)			✓	
Fiches bleues (plaintes ou commentaires)			✓	
Babillards			✓	✓
Courriels affichés			✓	✓
Superviseurs, chefs de services		✓		✓
Personnel dans les opérations	✓		✓	
Expériences de collègues de travail		✓		✓
Renseignements ou consignes de travail des autres départements			✓	✓
Info-Touche (logiciel de conciergerie)			✓	
Système informatique à la réception			✓	
Système de classement électronique (<i>clipping</i>)	✓			
Tableau Word (préférences saisies hors système à la réception)			✓	✓
MÉDIAS ÉCRITS				
Magazines spécialisés	✓	✓		
Livres	✓	✓		
Revue de l'industrie	✓	✓		
Guides touristiques		✓		
Bulletins d'information		✓		
Journaux	✓			
Magazines d'information	✓			
AUTRES MÉDIAS				
Téléphone directement à d'autres hôtels		✓		
Téléphone ponctuel (recherche une réponse à un problème spécifique)		✓		
Téléphone aux clients		✓	✓	✓
Téléphone avec des agences de voyages				✓
Internet		✓	✓	
Abonnements à des newsletters		✓		
Sites Web des fournisseurs			✓	
CONTACTS ET/OU EXPÉRIENCES PERSONNELLES				
Contacts personnels	✓		✓	
Partenaires, contacts d'affaires, collaborateurs immédiats	✓	✓		
Avis confidentiels de personnes-ressources crédibles	✓			
Collègues en poste chez des concurrents		✓	✓	✓
Anciens employés			✓	✓
Amis			✓	
Famille	✓		✓	
Associations ou groupes d'intérêt		✓		
Clefs d'Or (Infolettre, réunions, échanges, autres)			✓	✓
Expérimentation directe : voyages, séjours ou visites d'autres hôtels	✓	✓		
Activités de relations publiques, rencontres fortuites	✓	✓		
Engagement social (éducation, fondation, causes humanitaires, etc.)	✓			

Tel qu'on peut s'y attendre, au niveau du siège social et des directeurs généraux, les informants privilégient surtout des actions pouvant les mettre en lien avec l'extérieur de l'organisation, tandis que les cadres intermédiaires et les employés accordent leurs préférences à des moyens se situant davantage à leur portée, à savoir les relations directes avec les clients et l'ensemble des systèmes ou dispositifs d'information internes de l'entreprise. D'autre part, nous constatons que les dirigeants accordent une préférence marquée à l'usage des médias écrits comparativement aux deux niveaux hiérarchiques inférieurs de l'organisation. Est-ce à dire que les dirigeants sont les seuls à lire des publications en lien avec les activités du secteur de l'hôtellerie alors que les employés sont plutôt « orientés vers les clients »? Par ailleurs, il nous a été loisible d'observer que les membres de l'organisation consultés privilégient généralement l'usage des contacts personnels que le niveau qu'ils occupent dans la hiérarchie de l'organisation leur permet de développer.

L'examen plus approfondi des pratiques actuelles de veille du Groupe Germain nous permet de faire ressortir certaines façons de faire caractérisant habituellement les organisations ayant développé une pratique embryonnaire et intuitive de la veille de leur environnement marketing. Ainsi, l'identification des besoins d'information ne fait pas l'objet d'une approche organisée, mais résulte plutôt de la prise de conscience d'un besoin d'information ponctuel auquel il faut répondre rapidement. La collecte des données est rarement le fait d'une démarche systématique; elle relève souvent du hasard. Quant au stockage ou au traitement, l'information recueillie est la plupart du temps transmise verbalement, occasionnellement par écrit et fait quelquefois l'objet d'un classement plus ou moins structuré. D'autre part, il n'existe pas de processus d'analyse structuré de l'information, les données recueillies étant interprétées individuellement par les destinataires de l'information. Au mieux, l'analyse est avalisée lors d'échanges personnels entre les membres de l'organisation intéressés par de telles informations. Finalement, la diffusion verbale, d'un individu à un autre, est fortement privilégiée, de même que la transmission d'information unidirectionnelle dans le cadre des

diverses réunions de travail organisées au sein de l'organisation. Essentiellement, nous constatons qu'il n'y a pas de visées particulières de la part des dirigeants de l'entreprise en matière de pratique de veille, et que, dans bien des cas, l'information recueillie résulte davantage d'un heureux hasard que d'une démarche systématique planifiée à cet effet. Les déclarations suivantes des informants illustrent certains aspects des commentaires que nous venons d'exprimer :

« ...[...] ...c'est un processus continu. Comme je vous le dis, je le fais continuellement... [...] ... j'essaie de me tenir le mieux informé possible mais il y a des limites aussi à ce que tu peux chercher... ».

« [...] Des revues de *trade* chez nous il y en a vingt qui attendent sur le coin de mon lit et que je n'ai pas lues. Puis finalement tu lis ça, tu gobes ça et tu sais un moment donné t'as l'information, tu la connais et tu dis toujours « Où c'est que j'ai lu ça ? » Je dis toujours ça, où c'est que j'ai lu ça (rire). Ça fait que quand je lis quelque chose, je me dis que je devrais découper la page et un moment donné tu te ramasses avec un paquet de pages découpées. [...]... du *clipping*, du *clipping* ! mon bureau est plein de *clipping*. Du *clipping* organisé c'est ça que je veux dire. »

« [...] Moi, je vais vous dire très honnêtement, entre vous et moi, que je n'ai pas le temps le matin de passer à travers trois journaux quotidiens pour voir ce qui se passe en ville... [...] en arrivant ici j'ai d'autres choses beaucoup plus pressantes à faire... »

« [...] Question : Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour recueillir ces informations ? Personnellement, eh... honnêtement pas grand-chose. »

« [...] Il n'y a pas d'effort particulier de fait pour recueillir l'information dont on aurait besoin. On ramasse l'information quand on tombe dessus. [...] Des fois, je vais poser la question, je vais aller les chercher mais je ne force pas... et puis, je ne demande pas à tout le monde surtout quand ça vient dans la discussion ... j'ai jamais forcé nécessairement, je vais le prendre comme ça vient ... »

« Mais je n'ai pas cherché intentionnellement à obtenir ces informations, un hasard... [...] Si on nous demandait expressément de recueillir de l'information sur un sujet précis, selon moi, ce serait possible de le faire...»

« [...] On partage notre information, on est ouvert. Pas de problème à l'interne mais il ne faudrait pas que l'information se retrouve ailleurs. Le partage de l'information est plus un avantage qu'un désavantage. [...] Je vais partager avec mes chefs de services [...] Je transmets ces informations verbalement à la direction. [...] Quand j'ai une information à transmettre, je laisse un message dans la boîte vocale de mon supérieur. [...] On achemine verbalement les suggestions au directeur ou à la réception. »

« [...] Normalement, tout ce que je dois savoir sur un client, la réception me le dit. Je suis satisfaite, ça va bien. [...] Ils peuvent bien faire ce qu'ils veulent, on remplit pareil *anyways*. [...] Moi je ne ferai pas d'espionnage pour savoir ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise d'un de nos concurrents. On ne nous oblige pas à aller voir d'autres hôtels.»

Ce tour d'horizon des moyens et des actions mises en œuvre par les membres du Groupe Germain pour se procurer les informations nécessaires aux prises de décisions relatives à l'exploitation de l'entreprise dépeint, comme nous l'avons mentionné précédemment, les caractéristiques de pratiques de veille relevant davantage de démarches irrégulières ou ponctuelles résultant de la prise de conscience d'un besoin d'information particulier. Dans la prochaine section, nous nous intéresserons aux méthodes privilégiées par les informants pour la transmission de l'information produite par la veille.

3.6 Procédés de transmission de l'information produite par la veille

Plusieurs procédés de transmission des produits de la veille ont été considérés par les informants au cours des entrevues réalisées. Nous avons posé la question suivante aux informants : « Quelles seraient les meilleures façons de vous transmettre l'information produite par la veille ? » Ainsi, comme le démontre le tableau 30, les écrits sont largement préférés aux communications verbales. De tous les procédés proposés, le courriel sous forme régulière ou comportant un bulletin attaché, est le moyen privilégié par la plupart des membres de cette organisation. Il semble que ce moyen serait le plus pratique, le moins énergivore et le plus flexible.

Tableau 30
Procédés de transmission de l'information produite par la veille

Procédés	Modalités
Courriel régulier	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Des documents courts, à lire rapidement, pas trop chargés. → Ne pas avoir à composer des textes ou longues descriptions. → Clairs, concis, on a peu de temps. → Vocabulaire facilement accessible. <p>Fréquence / période de publication</p> <ul style="list-style-type: none"> → Au bon moment. Octobre/novembre ou février/mars pour le groupe. → Une à deux fois par semaine. → Recevoir les grands titres une fois par mois.
Bulletin attaché par courriel	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Concis et facile à retrouver. → Plusieurs employés n'ont pas accès au courriel. → Ne pas inonder les gens d'information. → Facilement identifiable à travers le lot de courriels. → Phrases courtes ou mots clés pour inciter à aller plus loin. → De petites informations factuelles, peu chargées. → Bulletin sommaire pour les cadres intermédiaires, un autre plus détaillé pour la direction. → Bulletin avec analyse approfondie à intégrer au processus budgétaire. → Support écrit plus concret que verbal. → Comment s'assurer que les gens vont les lire ? <p>Fréquence / période de publication</p> <ul style="list-style-type: none"> → Sur une base régulière, une fois par semaine. → Une fois par semaine, le vendredi pourrait être parfait. → En début de semaine ou le vendredi. → Réunions d'exploitation hebdomadaires propices à la diffusion. → Fenêtre <i>POP-UP</i> à tous les deux jours, actualités. → Bulletin avec analyse plus approfondie à publier en novembre ou décembre pour intégrer aux budgets. → Bulletin spécifique pour fin août et début janvier (avant l'amorce d'un nouveau cycle d'exploitation). → L'été n'est pas une période propice à la diffusion de l'information.
Verbalement en face-à-face	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Le meilleur moyen pour voir rapidement si l'information m'intéresse.
Fiche d'une couleur distincte Boîte vocale Boîte à suggestions	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Saisie de l'information captée fortuitement.
Affichage sur les babillards	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → Une feuille d'information à chaque jour ou courriel affiché.
Journal interne	<p>Forme / contenu</p> <ul style="list-style-type: none"> → On a déjà eu un journal qui n'a pas fonctionné longtemps. → Un mélange d'anecdotes personnelles et d'informations techniques.

Les moyens traditionnels tels que fiche de renseignement, boîtes vocale ou à suggestions et affichage ont été mentionnés dans une proportion nettement inférieure par les interviewés. Quelques personnes ont dit préférer recevoir l'information verbalement mais tous reconnaissent que ce moyen a une portée limitée si appliqué individuellement, et qu'il devrait plutôt être privilégié pour communiquer de l'information lors de réunions ou de rencontres en groupes.

La forme et le contenu des produits de la veille sont deux dimensions qui ont fortement retenu l'attention des informants. Nous estimons, si on en juge par la teneur des commentaires formulés à cet effet, que ces deux facteurs influencent fortement la lecture et l'utilisation de l'information transmise aux destinataires. Selon les renseignements recueillis, il ressort que les utilisateurs disposent de peu de temps pour consulter les bulletins de veille et qu'ils souhaitent unanimement que ces derniers soient concis, faciles à lire, accessibles et traçables aisément. De plus, il faut éviter à tout prix une surcharge d'information des destinataires et de polluer leur environnement informationnel par des documents trop lourds à exploiter. L'indexation des thèmes ou des sujets de veille faciliterait non seulement le stockage de l'information mais également son accessibilité future et son utilisation à des fins d'analyse.

Sporadiquement, les informants souhaitent la production d'un bulletin ou d'un dossier plus élaboré touchant un sujet spécifique, afin de l'intégrer au processus de planification stratégique ou tactique de l'entreprise à des moments critiques durant l'année.

Sur un autre plan, certains répondants reconnaissent que tous les employés n'ont pas accès à un ordinateur et qu'en conséquence, ils ne pourraient pas accéder aux courriels transmis. À cet égard, des modes de transmission alternatifs ont été proposés, à savoir l'usage de fiches de renseignement d'une couleur distinctive

dédiées uniquement aux activités de veille ou encore l'utilisation des boîtes vocales ou à suggestions.

À part la forme et le contenu, le choix du moment constitue une autre variable importante quant à l'à-propos de la diffusion de produits de la veille au sein de l'entreprise. Certains informants désirent recevoir l'information au bon moment ce qui, bien que légitime en soi, est, sur le plan pratique, très difficile à réaliser sur une base régulière dans le contexte d'une PME hôtelière, à moins de disposer d'une importante force d'intervention au niveau de la veille. L'utilisation d'une base de données où seraient cumulées l'ensemble des informations recueillies pourrait cependant constituer un palliatif et contribuer à fournir l'essentiel de l'information requise à un moment donné.

D'autre part, sur le plan de la fréquence, les informants s'attendent à une certaine régularité quant à la production des bulletins de veille. C'est la fréquence d'une fois par semaine qui a été exprimée le plus souvent, tandis que le vendredi ou le lundi sont les deux jours privilégiés par les répondants pour recevoir de la nouvelle information, puisque c'est durant ces journées qu'ils peuvent plus facilement l'intégrer à leurs plans de travail des jours suivants. Certains souhaitent la diffusion, aux deux jours, de nouvelles brèves liées à l'actualité sous forme de fenêtres *Pop-Up* afin de maintenir l'intérêt pour de l'information récente. Le commentaire suivant parle de lui-même : « [...] Un petit *Pop-Up* aux deux jours, nouvelles brèves d'actualité sur ce qui se passe en ville. Ça nous aiderait à cultiver notre goût d'obtenir de l'information fraîche. » Par ailleurs, d'autres aimeraient obtenir un bulletin mensuel présentant uniquement les grands titres des informations et, selon l'intérêt suscité, les utilisateurs n'auraient qu'à cliquer sur le lien pour accéder à l'article au complet. Finalement, les informants ont manifesté le désir d'obtenir des bulletins présentant une analyse approfondie de sujets spécifiques susceptible d'être intégrée au processus décisionnel des dirigeants de l'entreprise. Le début de l'année et l'automne sont les deux périodes les plus fréquemment exprimées pour recevoir ces bulletins.

Les mois de février ou de mars de même que les mois d'octobre ou de novembre ont été maintes fois cités, alors que l'été serait une période qu'il faudrait préférablement éviter pour diffuser des bulletins d'une certaine envergure, étant donné le nombre élevé de personnes en vacances. En résumé, la production de bulletins spéciaux d'analyse est souhaitée préalablement au début d'un nouveau cycle d'exploitation.

Dans la prochaine partie, nous présenterons les données recueillies relativement aux attentes liées à la réalisation du projet de veille au sein de l'entreprise d'accueil.

3.7 Attentes relatives au projet de veille

Le tableau 31 expose les attentes manifestées par les membres du Groupe Germain rencontrés lors de nos entrevues et à qui nous avons demandé : « À quoi vous attendez-vous du projet de veille ? » À cet égard, nous avons caractérisé les réponses des informants selon les trois catégories suivantes : 1) Facilitation de la tâche et de la prise de décision ; 2) Gestion de l'information ; 3) Attitude envers le projet de veille.

En premier lieu, le projet de veille est perçu comme un moyen d'alléger la tâche de certains individus, liée à la recherche d'informations diverses se rapportant au domaine de l'hôtellerie. Pour d'autres, le projet de veille sera l'occasion d'améliorer la communication interne au sein de l'entreprise.

Tableau 31
Attentes relatives au projet de veille

Caractérisation des attentes relatives au projet de veille
<p align="center">Facilitation de la tâche et de la prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ne pas être obligé de lire tout ce que j'ai à lire. → Me dégager de certaines parties de la veille que je fais. → Apporter une amélioration de la communication entre les départements. → Améliorer le petit manque de communication interne sur ce qui se passe dans les trois hôtels. → Nous développer dans le bon sens. → Ne pas se tromper sur les tendances futures, avoir la bonne stratégie. → Nous aider à savoir où on s'en va. → M'aider à prendre des décisions, mieux planifier. → Mieux connaître notre domaine d'activités. → Mieux évaluer nos forces. → Préciser les besoins des clients pour leur offrir ce qu'ils recherchent et anticiper ce qui s'en vient. → Nous donner des outils pour mieux connaître nos clients. → Nous donner de meilleures techniques de marketing.
<p align="center">Gestion de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> → Coordonner notre information. → Accès à un plus important volume d'informations. → Information plus fiable, plus pure (originale). → Facilement accessible et traçable. → Source de référence et outils pour trouver des réponses aux questions que l'on se pose. → Ajoute une autre méthode pour l'étude de notre clientèle plutôt que de se fier seulement sur l'émotion. Ça permettrait de réduire le % d'erreurs. → Il faut que l'information circule entre les niveaux hiérarchiques mais aussi entre les mêmes fonctions des différents hôtels. → La diffusion sera automatiquement assurée.
<p align="center">Attitude envers le projet de veille</p> <ul style="list-style-type: none"> → Pas d'attentes, hâte de voir les résultats. → Malgré la bonne volonté du départ, il ne faudrait pas que le projet s'essouffle. → Il faut que la veille soit supportée. → Ça peut finir par peser lourd sur nos épaules, j'ai peu de temps à consacrer à la veille. → Il faut que tous les départements participent. → Ce projet doit impliquer tout le monde dans l'entreprise à tous les niveaux. → Je crains que les veilleurs et le Groupe Germain ne soient pas toujours d'accord sur les orientations à donner. → La philosophie et la culture sont importantes, le groupe agit rapidement et ça risque de ... ne pas tenir le coup s'il y a un lourd processus. → Ça va nous permettre de suivre le rythme de l'évolution de l'hôtellerie car il y a de plus en plus de concurrence. Je trouve ça génial. → Intéressant de voir les efforts de l'entreprise pour se maintenir parmi les meilleurs. → Je suis extrêmement curieuse de voir ce que ça va donner. Je suis sceptique. Si ça fonctionne, ça va être la chose la plus merveilleuse. → Dans le fond, ça va peut-être améliorer la qualité de l'hôtel en nous rendant plus efficaces ou plus ouverts à ce que les clients vont demander. → Je trouve ça génial que la direction de l'hôtel prenne le temps de faire ça. Je trouve que c'est essentiel maintenant. → Moi, ça me motiverait de donner de l'information qui sert à quelque chose et de voir que ça donne des résultats. Avoir l'impression de contribuer.

Sur un autre plan, le projet de veille contribuerait à faciliter la prise de décision dans l'entreprise en permettant : 1) De mieux connaître les besoins et les attentes de la clientèle ; 2) De raffiner les techniques de marketing ou encore ; 3) D'apprécier plus judicieusement les ressources internes de l'entreprise et ; 4) D'aider les dirigeants à peaufiner les choix stratégiques ou tactiques de l'organisation. Les déclarations suivantes sont d'ailleurs révélatrices à cet effet :

« [...] J'aurai peut-être l'information nécessaire sous les doigts. [...] C'est comme un puzzle. Je m'attends à ce qu'on puisse travailler avec des outils qui vont réellement nous permettre d'avancer et de trouver des réponses aux questions qu'on se pose. [...] Le défi là-dedans, c'est la petite information sans importance qui, plus on en rajoute, devient au bout de la ligne une pièce du casse-tête. »

En second lieu, la gestion de l'information figure parmi les attentes liées au projet de veille. Le volume croissant d'informations et la coordination de ces dernières constituent des aspects importants de la gestion de l'entreprise. L'information doit être accessible au moment opportun afin qu'elle puisse non seulement être diffusée entre les hôtels ou les niveaux hiérarchiques, mais également être utilisée par les membres de l'organisation. De plus, certains y voient une approche complémentaire pour étudier la clientèle, ce qui permettrait de réduire le % d'erreurs liées aux décisions basées essentiellement sur l'émotion du moment. Les allégations de quelques répondants nous donnent un éclairage additionnel à ce sujet :

« [...] Réussir à coordonner toute notre information et que, peut-être les gens entourant les dirigeants, aient davantage l'impression d'agir avec eux plutôt que de réagir à leurs idées, leurs nouvelles façons de faire. [...] Là, ça marche beaucoup avec les émotions mais un peu d'étude des variables en présence ça ne peut pas nuire. Ça permettrait peut-être de réduire le % d'erreurs. »

En troisième lieu, nous avons constaté que le projet de veille a fait naître des attitudes diverses parmi les répondants. Ces attitudes sont très variées et oscillent entre l'indifférence, le scepticisme, voire un certain attentisme, quant aux résultats

escomptés. Ces attitudes passent également par des craintes liées à une charge additionnelle de travail ou aux risques de l'émergence d'une divergence d'opinions entre les veilleurs et les dirigeants du Groupe Germain, relativement à l'interprétation donnée aux informations analysées ou par rapport à la lourdeur du processus mis en œuvre. Finalement, d'autres sont plus optimistes quant à l'issue du projet et y voient une occasion pour l'entreprise d'évoluer et de se démarquer. Ils ne manquent pas de souligner les efforts et l'ingéniosité déployés par les dirigeants pour améliorer le devenir de leur organisation et demeurer à l'avant-garde dans leur secteur d'activités. Nous terminerons sur ce sujet en ajoutant que plusieurs informants ont insisté sur l'importance de la participation de tout le personnel de l'entreprise, et ce, peu importe leur niveau hiérarchique. Certains employés ont d'ailleurs fait état de l'importance, à leurs yeux, d'avoir l'impression de contribuer à quelque chose. Voici quelques commentaires recueillis à ce sujet :

« [...] Il y en a qui en ont certainement plus besoin que nous. [...] C'est important de tenir compte de la vision des employés et pas seulement de celle de la direction. Ce sont les employés qui sont vraiment en contact avec les clients et pas la direction. [...] Faire grandir l'entreprise, on n'est jamais au top, il faut toujours avancer.»

C'est sur ces commentaires que nous allons terminer cette section, avant de poursuivre avec la prochaine partie qui traitera des commentaires et des moyens envisagés par les informants pour évaluer les résultats des activités de veille.

3.8 Évaluation des résultats liés à la réalisation des activités de veille

En dernier lieu, lors de nos entrevues avec les informants, nous leur avons posé la question suivante « Quels seraient vos critères d'appréciation relativement à la mise en œuvre d'une cellule de veille marketing au sein de votre organisation ? »

Le tableau 32 résume les commentaires et les critères d'évaluation qui nous ont été formulés, à chacun des niveaux hiérarchiques, lors des rencontres avec les

membres du Groupe Germain. Certains commentaires auraient pu tout aussi bien se retrouver dans le tableau précédent traitant des attentes, mais nous avons jugé bon de les placer ici en raison de leur nature particulière s'apparentant souvent à une caractéristique inhérente de l'information ou à une condition nécessaire posée par les informants, afin que les activités de veille soient jugées satisfaisantes. Ainsi, au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation, les dirigeants sont parfaitement conscients de certaines propriétés de l'information, à savoir sa propension à se laisser emmagasiner ou absorber lentement pour être ensuite suivie d'une période de latence, avant de finalement ressurgir à nouveau de manière spontanée au moment voulu. D'autre part, les dirigeants sont aussi conscients du fait que ce processus ne saurait donner de résultats probants à très court terme.

Tableau 32
Commentaires et critères d'évaluation des activités de veille

Niveau	Commentaires et critères d'évaluation
SS	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Il (l'information) en reste toujours quelque chose. Tu ne le sais pas toujours quand elle s'installe et puis, au moment où tu en as besoin, tu l'utilises. → L'information a un petit côté ... c'est quelque chose dont tu ne te sers pas toujours quand tu la reçois mais tu fais l'éponge. Tu fais vraiment l'éponge quand t'as l'information et oups... à un moment donné ça ressort. → Il ne faut pas s'attendre à ce que ça donne des résultats du jour au lendemain. <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Je ne le sais pas. C'est difficile. Je vous fais confiance. → Si tout le monde collabore pour mettre de l'information. → Que ça marche, à tous les niveaux hiérarchiques. → Si on est capable d'adapter l'outil à notre entreprise. Ici les employés sont ouverts, l'atmosphère est plus propice à ça que dans d'autres entreprises. → Par l'efficacité de son intégration à nos opérations. → Je ne sais pas... Comment évaluer la qualité de l'information?
DG	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Il ne faut pas que le processus soit trop lourd ou que les gens soient négatifs par rapport au projet de veille. → Récompenser les participants avec de petites choses dont on sait qui leur feraient plaisir. <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Selon les renseignements que j'aurai à ma disposition. → Si je trouve de l'information quand je me pose une question. → Selon la pertinence des renseignements déposés.

Niveau	Commentaires et critères d'évaluation
	<ul style="list-style-type: none"> → Selon le volume des renseignements et la vitesse à les obtenir. → Si on a de nouvelles informations, pas ce qu'on sait déjà. → De l'information utilisable. → Partage de l'information à l'ensemble des employés. → L'ambiance dans laquelle ça se fait à la limite. → Selon le but, l'orientation et les critères que nous aurons déterminés, une fois qu'on aura recueilli l'information au fil des mois.
CI	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> → L'entreprise fonctionne sans qu'on considère vraiment ce qui se passe ailleurs. Actuellement c'est l'intuition mais des fois... ça peut se retourner contre nous... → Impliquez-nous là-dedans. En nous indiquant quoi rechercher précisément? Ex. un sujet précis sur les concurrents. → Nous donner des outils pour établir un lien constant avec la clientèle et avec l'industrie aussi. <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> → En voyant les résultats dans le concret.
ÉS	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Personnellement je ne crois pas que ça va m'être utile. Je crois que ça va être utile à mes superviseurs. Je ne fais pas de développement. → Quand je vais voir les sujets de veille, je vais pouvoir vous dire si ça me concerne ou non <p>Critères d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Je vais juger par les changements ou les résultats concrets résultant du projet.

Les directeurs généraux, quant à eux, sont surtout préoccupés par la possible lourdeur du système de veille et cherchent à éviter un désintéressement chez leurs employés, si tel était le cas. Certains ont, par ailleurs, fait part de la nécessité de récompenser les participants par de petites gratifications significatives aux yeux du personnel, afin de les encourager à s'engager pleinement dans le fonctionnement de la cellule. En dernier lieu, « le désir de participer et de contribuer de manière tangible » ressort régulièrement des commentaires formulés par les cadres intermédiaires et les employés.

Au niveau des critères d'évaluation, nous observons qu'il subsiste un certain flou quant à la délimitation de paramètres définis permettant, le cas échéant, d'apprécier, plus ou moins objectivement, les retombées positives reliées aux activités de veille. De manière générale, selon les données recueillies durant les entrevues, nous observons que l'évaluation des activités se ferait, d'une part, en

fonction du degré de participation du personnel de chacun des niveaux hiérarchiques et de l'adaptation et de l'intégration du processus de veille aux activités courantes de l'entreprise. Il existe donc une préoccupation liée à l'institutionnalisation de la pratique de la veille. D'autre part, toujours selon les informants, la satisfaction relative aux activités de veille serait également liée au volume et à la qualité de l'information disponible sur différents sujets d'intérêt. De plus, les membres de l'organisation jugent que l'accès facile à ces informations, de même que l'aisance à les utiliser directement à des fins d'exploitation de l'entreprise, constitueraient des facteurs importants d'une évaluation positive des activités de veille.

3.9 Conclusion

Nous avons maintenant complété la présentation des données recueillies durant les entrevues réalisées avec plus de vingt-deux représentants du Groupe Germain. Ces données nous ont permis d'apprécier la position des membres de cette organisation par rapport au projet d'élaboration d'une cellule de veille marketing spécifique au sein de cette entreprise. Dans le prochain segment de ce chapitre, nous allons exposer la démarche que nous avons adoptée afin d'élaborer un prototype de veille marketing et d'expérimenter le fonctionnement d'un tel système, non pas en laboratoire, mais dans le contexte réel de l'exploitation de cette entreprise hôtelière.

4. ÉLABORATION DU PROTOTYPE DE VEILLE MARKETING

Le prototype de veille marketing que nous avons élaboré dans le cadre de notre recherche résulte d'un travail accompli sur le terrain durant la période comprise entre les mois de janvier 2002 et mars 2004. Nous avons produit et diffusé onze bulletins de veille aux destinataires du Groupe Germain entre les mois de juillet 2003 et mars 2004. Pour réaliser cette recherche, le CRIQ nous a gracieusement fourni le

logiciel de veille VigiPro¹. Notre choix s'est arrêté sur ce logiciel en raison de sa disponibilité au moment de notre recherche et étant donné que ses fonctionnalités comportent l'ensemble des étapes du processus de veille. Notre objectif n'est donc pas de proposer une évaluation de ce logiciel.

Dans cette section du quatrième chapitre, nous présentons succinctement le logiciel VigiPro avant d'exposer ensuite la démarche que nous avons adoptée pour le démarrage et la mise à l'essai de notre prototype.

4.1 L'outil de veille informationnelle

Le CRIQ œuvre depuis plus de 30 années dans la collecte et la diffusion d'informations industrielles et technologiques au Québec. En s'appuyant sur ses acquis, le CRIQ a développé un outil de veille informationnelle baptisé du nom de VigiPro. Cet outil informatique est en quelque sorte une base de données accessible sur le Web facilitant le stockage, l'analyse, l'indexation, le partage, la consultation et la diffusion systématique d'informations à l'usage de destinataires déterminés au sein des organisations dans lesquelles il est implanté. Selon la formule commercialisée de VigiPro, le logiciel et les données sont hébergés par la société CGI² ; ils ne résident donc pas dans l'organisation cliente.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, VigiPro est accessible via l'Internet et tous les usagers de l'entreprise se sont vus attribuer un nom d'utilisateur et un mot de passe de manière à pouvoir accéder au système en toute sécurité. Sur le plan graphique, la fenêtre principale se divise en trois sections, à savoir : une barre de menus où sont regroupés les types de fonctions, une fenêtre de travail, et finalement des boutons contextuels pour naviguer à l'intérieur d'une sous-fonction ou pour

¹ VigiPro est le logiciel de veille développé par le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) sous la marque VigiPro^{MC}

² CGI est une importante entreprise indépendante de services-conseils en technologies de l'information à propriété canadienne. Voir <http://www.cgi.com/web/fr/accueil.htm>

effectuer un enchaînement dans le traitement des données. Ces boutons sont habituellement situés au bas ou au haut de la fenêtre de travail.

La barre de menus, toujours visible à l'écran, permet d'accéder aux types de fonctions de base suivantes : 1) Ajout ; 2) Analyse ; 3) Consultation ; 4) Édition ; 5) Gestion et finalement ; 6) Utilitaires. À noter que la barre de menus est personnalisée et que les usagers ne verront à l'écran que les types de fonctions de base pour lesquelles un accès leur aura été préalablement accordé. Tel que nous le présentons dans le tableau 33, des fonctions sont associées à chacun des types de fonctions de base que nous venons d'énumérer.

Tableau 33
Barre de menus du logiciel de veille

Types de fonctions de base	Fonctions
Ajout	Importation Info brève Info structurée Ajout info à valeur ajoutée
Analyse	Permet d'accéder directement à la fonction analyse
Consultation	Rétroaction Index Rapport Recherche et recherche + Bulletin
Édition	Permet d'accéder directement à la fonction édition
Gestion	Personnalisation Gestion usagers Statistiques Élagage Inter-organisation
Utilitaires	Changer mot de passe Nouveautés

À ce point, notre objectif n'est pas de fournir des renseignements détaillés à propos de chacun des types de fonctions de base ou des fonctions de ce logiciel ; nous

préférons laisser cette prérogative au propriétaire³ du logiciel. De plus, nous aurions préféré présenter des extraits visuels des fenêtres telles qu'accessibles aux utilisateurs, mais le logiciel ne nous est plus accessible depuis la fin du premier trimestre 2004.

Le but que nous visons est de permettre au lecteur d'acquérir un premier niveau de familiarisation avec ce logiciel, afin qu'il puisse être en mesure de se retrouver plus facilement lorsque nous aborderons certaines fonctions, et qu'il puisse apprécier l'utilisation que nous avons faite de cette application informatique. Il faut également comprendre que ce logiciel, dans sa version initiale, ne comporte aucune donnée mais présente plutôt l'architecture du squelette d'un système de gestion de l'information auquel, pour employer la métaphore du corps humain, il faudra ajouter des tendons, des muscles ou des organes, voire une peau, afin de le rendre fonctionnel et plus convivial grâce à l'accumulation et à la transformation de données pertinentes en informations utiles pour les usagers.

Suite à ce survol descriptif du logiciel VigiPro, nous allons présenter la démarche que nous avons suivie pour la mise en œuvre de notre prototype de veille marketing.

³ Voir le site Web du Centre de recherche industrielle du Québec au <http://www.vigipro.com>

4.2 Démarche globale d'élaboration du prototype de veille marketing

Nous nous sommes inspirés des modèles présentés aux figures 10 et 11 du chapitre deux de la présente thèse, de notre appréciation du terrain, ainsi que de la méthodologie développée par le CRIQ, pour déterminer les différentes étapes de travail à réaliser relativement à la mise en œuvre de notre prototype de veille marketing au sein du Groupe Germain. Nous avons intégré les phases générales de l'implantation d'une cellule de veille avec celles du processus de veille proprement dit. Le tableau 34 expose la démarche détaillée que nous avons adoptée pour réaliser cette expérimentation.

Nous avons finalement scindé notre démarche selon les dix étapes qui nous ont semblé être les plus pertinentes compte tenu du contexte dans lequel ce projet s'est réalisé. Notons que lors du démarrage initial du projet, nous avons été amenés à parcourir chacune des étapes de ce cheminement. Après la diffusion du premier bulletin de veille, une boucle régulière s'est établie entre les étapes 6 à 10, tandis que le retour aux étapes 1 à 5 a, le cas échéant, plutôt fait l'objet d'interventions sporadiques d'ajustement.

Tableau 34
Démarche d'élaboration du prototype de veille marketing

Étapes	Description
1. Sensibilisation à la veille ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre avec les dirigeants ▪ Rencontre avec les directeurs généraux ▪ Participation aux réunions d'exploitation ▪ Rencontre lors des entrevues ▪ Explication du fonctionnement et du rôle des acteurs clés
2. Formation du Comité directeur de veille ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échanges avec les dirigeants ▪ Identification des membres du Comité directeur de veille ▪ Coordination et organisation
3. Identification des besoins d'information ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Échanges par courriel ▪ Entrevues avec les membres de l'organisation
4. Choix des thèmes de veille ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synthèse des besoins d'information ▪ Échanges par courriel ▪ Sélection des thèmes de veille
5. Paramétrage de l'outil de veille ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarrage initial du logiciel ▪ Création d'un index ▪ Gestion des usagers
6. Collecte des données ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répertoire des sources ▪ Recueil des données
7. Stockage et traitement des données ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appréciation des données ▪ Tri et sélection ▪ Classification des données recueillies
8. Analyse ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen et étude des données ▪ Interprétation, attribution de sens, traduction en informations utiles
9. Diffusion de l'information ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation des fiches de veille ▪ Mise en forme des bulletins ▪ Test de diffusion ▪ Diffusion
10. Rétroaction ↓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compilation des fiches d'information produites ▪ Statistiques ▪ Commentaires des utilisateurs

Dans la prochaine section, nous allons expliciter le travail réalisé à chacune des étapes présentées.

4.3 Étapes de la démarche d'élaboration du prototype de veille marketing

Au risque de nous répéter, à l'introduction de la section 4, nous avons mentionné que le projet a débuté en janvier 2002. Rappelons qu'initialement, un dossier de demande de subvention de recherche, préparé par l'auteur au nom du Groupe Germain, a été déposé auprès d'Emploi-Québec en février 2002, dans le cadre d'un programme du Fonds national de formation de la main-d'œuvre. Dès ce moment, nous avons amorcé les étapes 1 à 3 de notre démarche d'élaboration, incluant notamment la réalisation des entrevues relatives à l'identification des besoins d'information au sein de cette organisation qui s'est terminée à la fin du mois d'avril 2002. Il s'en est suivi une période de latence dans l'attente de la décision d'Emploi-Québec suite à notre demande de subvention (à noter, qu'en parallèle, nous avons poursuivi notre revue de la littérature se rapportant au phénomène de la veille). La décision nous est finalement parvenue à l'automne 2002, une décision négative à l'effet que notre projet ne répondait pas aux critères établis. Après réflexion et plusieurs échanges entre les dirigeants du Groupe Germain et le responsable du CRIQ, nous avons finalement décidé de mener ce projet à terme, malgré le peu de ressources financières et les contingences, hors de notre contrôle, imposées par le contexte de réalisation. À la demande de l'entreprise, nous avons soumis en mars 2003, une synthèse des besoins d'information recueillie à partir de notes manuscrites consignées durant les entrevues, et l'avons transmise au nouveau responsable du Comité directeur de veille pour fins d'approbation. C'est la confirmation officielle des besoins d'information par le responsable du Groupe Germain qui a marqué le lancement des activités préalable à la réalisation des activités de veille et le déclenchement de la réalisation des étapes 5 à 10. Nous exposons dans les pages suivantes les éléments les plus significatifs que nous avons retenus à chacune de ces étapes.

4.3.1 Sensibilisation à la veille

Les activités de familiarisation et de sensibilisation à la veille se sont matérialisées au cours des nombreux entretiens tenus avec les dirigeants de l'entreprise. En premier lieu, lors de la présentation initiale du projet ayant conduit au choix du terrain, et subséquemment, à l'occasion des séances de travail qui ont suivi afin de planifier et d'organiser la mise en œuvre du prototype de veille. Une communication a été adressée par un des responsables du siège social aux trois directeurs généraux résidant dans les hôtels visés par notre recherche. Le projet de veille a été ensuite intégré au plan marketing du Groupe, à titre de réalisation souhaitée au cours de l'année. Il a été communiqué à la majorité des employés des trois hôtels, en janvier 2002, par une des responsables du siège social, à l'occasion d'une rencontre annuelle organisée spécifiquement afin de promulguer aux membres de l'entreprise les grandes orientations marketing du Groupe.

Lors de la réalisation des entrevues, nous avons rencontré préalablement chacun des trois directeurs généraux des hôtels afin d'expliquer la teneur du projet de manière plus détaillée, tandis que dans deux cas sur trois, nous avons aussi assisté à une réunion hebdomadaire d'opération réunissant les chefs de services afin de leur expliquer les grandes lignes du projet, de même qu'un aperçu du déroulement. Subséquemment, un document intitulé « *Projet de veille – Groupe Germain inc.* », comportant six diapositives, a été présenté et expliqué à chacun des vingt-deux personnes de l'organisation que nous avons rencontrées en entrevue. Ce document est présenté à l'annexe F de notre thèse et il expose le concept de la veille, les liens existant entre l'entreprise et son environnement, et précise les constituantes du cycle de la veille, de même que le schéma du fonctionnement général d'une cellule de veille.

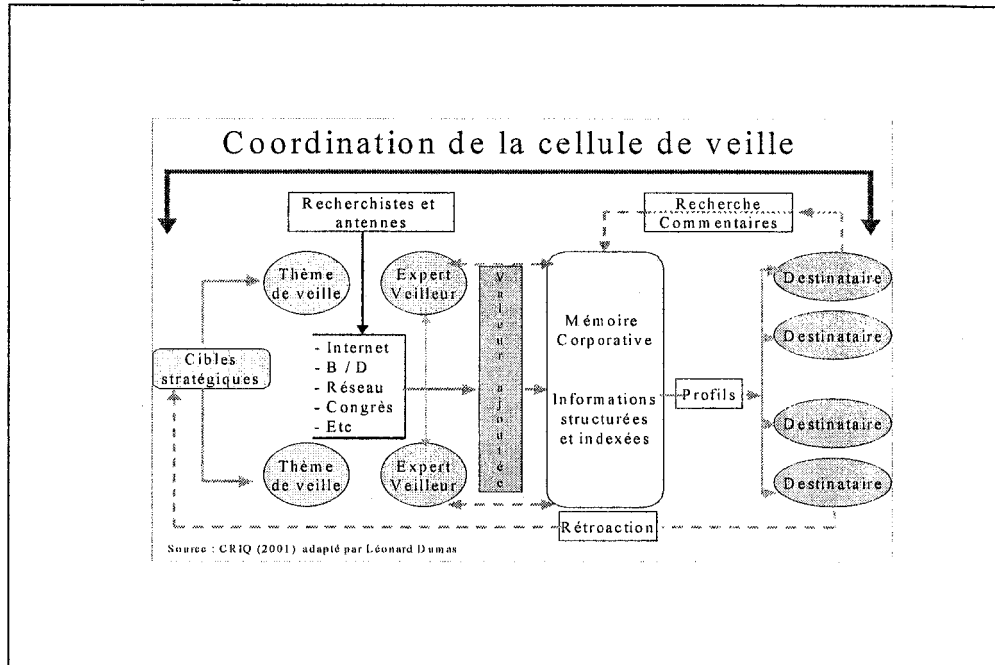
Après avoir résumé les actions mises en œuvre pour sensibiliser les membres de l'organisation à l'importance de la veille, nous allons traiter de la formation du Comité directeur de veille, à la prochaine section.

4.3.2 Formation du Comité directeur de veille

Initialement, dès le mois d'avril 2002, il a été convenu de former un Comité directeur de veille composé de quatre personnes incluant l'auteur. Le rôle du Comité était de planifier et de coordonner l'implantation du projet, de prendre les décisions nécessaires et d'assurer la levée d'éventuelles embûches afin d'obtenir l'adhésion de tous. Ce Comité n'a toutefois jamais eu l'occasion de se réunir étant donnée la période de latence qu'a connu le projet, et puisque lors de la relance, le principal porteur du dossier de l'entreprise avait depuis accepté d'occuper de nouvelles fonctions le rendant dorénavant non disponible pour la réalisation du projet de veille. Compte tenu des modifications survenues depuis le début de ce projet, le responsable du siège social du Groupe a alors décidé de confier la responsabilité du suivi du projet à la directrice du marketing nouvellement en poste dans l'entreprise. C'est d'ailleurs cette personne qui a subséquemment confirmé le choix des thèmes de veille.

Par ailleurs, la mise sur pied d'une cellule de veille conduit habituellement à l'organisation et à la coordination des activités de veille, ainsi qu'à l'attribution de rôles spécifiques aux participants. La figure 22 présente la dynamique intrinsèque d'une cellule de veille et les divers rôles assignés aux intervenants oeuvrant au sein de cette cellule, selon l'approche prônée par le CRIQ. Nous nous sommes inspirés de cette approche pour notre projet. En premier lieu, nous décrirons brièvement la dynamique du fonctionnement de la cellule et nous expliciterons le rôle des principaux acteurs engagés dans ces activités de veille.

Figure 22
Dynamique de la cellule de veille et rôles des intervenants



La dynamique du fonctionnement d'une cellule de veille que nous proposons ici est, somme toute, assez simple. Le point de départ consiste à identifier les cibles stratégiques de l'organisation ; il faut à ce point déterminer quelles sont les cibles informationnelles visées par les membres de l'organisation. Ces cibles sont identifiées à partir de l'étude des besoins d'information réalisée auprès des membres de l'entreprise. Notons que la plupart du temps, il s'agit des besoins d'information, de nature stratégique ou tactique, exprimés par les dirigeants de l'entreprise. Ces besoins sont ensuite traduits en thèmes de veille ; ces thèmes servent à délimiter l'étendue du domaine à partir duquel la recherche d'information se fera.

Dans notre cas, nous avons déterminé quatre thèmes de veille que nous avons subdivisés en sous-thèmes afin de préciser davantage la nature des données recherchées. Vient ensuite la phase de collecte des données proprement dite à partir de différentes sources telles que de l'Internet, des bases de données internes ou externes, de l'appartenance à des réseaux, de la participation à des congrès ou à des

colloques, etc. Les données brutes ainsi recueillies sont saisies dans le système et acheminées aux experts veilleurs qui les traiteront de manière à décider de leur utilisation. Certaines données seront simplement élaguées, faute de pertinence, d'autres seront emmagasinées et réservées à un éventuel usage futur, alors que les données jugées les plus significatives seront analysées de manière plus approfondie et commentées. Bien que toutes les données conservées soient enregistrées dans une mémoire corporative et indexées de façon structurée afin de pouvoir y accéder facilement ultérieurement, seules les données analysées et commentées par les experts, dites à valeur ajoutée, feront l'objet d'édition de fiches d'information et de la diffusion de bulletins de veille, vers les destinataires dont les champs d'intérêt correspondent à l'information utile produite. Lorsqu'ils reçoivent un bulletin d'information, les destinataires ont le choix d'y ajouter leurs commentaires personnels et de les faire parvenir à l'expert veilleur ou encore de les enregistrer dans la mémoire corporative, de sorte qu'ils deviennent accessibles à tous les destinataires dont le profil permet d'accéder aux commentaires formulés par les autres. L'interactivité du système permet de fréquents échanges entre les experts veilleurs eux-mêmes et les destinataires. Sporadiquement, la rétroaction des destinataires entraîne la modification, l'abandon ou l'ajout de certaines cibles de veille et, par voie de conséquence, des thèmes eux-mêmes.

Pour ce qui est des principaux rôles attribués aux acteurs de la cellule de veille, notons celui de coordonnateur, de chercheur ou d'antenne, d'expert veilleur et de destinataire. Le coordonnateur est la personne en charge de la gestion et de l'animation de la cellule. C'est lui qui gère le système informatisé et régule les interrelations entre les participants à la cellule. Le chercheur, quant à lui, s'affaire à choisir les sources d'information, à recueillir les données, et contribue à préciser l'identification des sujets de veille. Pour sa part, l'antenne est un individu oeuvrant souvent à l'extérieur de l'organisation mais dont les activités constituent une source pertinente d'information pour l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir d'un fournisseur voyageant régulièrement à l'étranger et pouvant être témoin de faits ou d'événements

dont la connaissance peut être utile à l'entreprise. En fait, c'est un collaborateur de l'organisation qui lui transmet de l'information pertinente. L'expert veilleur est une personne dotée d'une expertise particulière dans un domaine d'activités en lien avec l'organisation. Son rôle est de sélectionner, d'analyser et de commenter les informations existantes déposées dans le système par le chercheur. C'est un processus à valeur ajoutée permettant la création d'informations utiles liées aux cibles et aux thèmes de veille déterminés pour la cellule et la diffusion de cette information aux utilisateurs du dispositif de veille. Finalement, les destinataires sont les utilisateurs de l'information utile produite ; ce sont les principaux bénéficiaires des activités de veille au sein de l'organisation.

En terminant, notons que dans le cadre de l'élaboration de notre prototype de veille marketing, le chercheur a été amené à jouer le rôle de chacun des acteurs clés d'une cellule de veille. Dans ce contexte, ce procédé nous aura permis de nous familiariser davantage avec les diverses facettes de l'exploitation d'une cellule de veille ce qui, malgré la somme de travail colossale, a fortement contribué à enrichir les résultats de notre démarche de recherche.

4.3.3 Identification des besoins d'information

L'identification des besoins d'information est indéniablement une étape cruciale du processus de veille. C'est le point de départ de toutes les activités visant à satisfaire les besoins exprimés par les utilisateurs. Dans le cas qui nous intéresse, l'appréciation des besoins d'information des membres de l'organisation s'est concrétisée lors des entrevues réalisées avec des représentants des quatre entités visées, à savoir le siège social du Groupe Germain et trois hôtels, notamment les deux établissements de Québec et celui de Montréal. La détermination des besoins a également été réalisée selon les quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation c'est-à-dire au niveau décisionnel et stratégique du siège social, de celui de la direction générale des établissements hôteliers, de nature plus stratégique et tactique, ainsi que

du niveau plutôt tactique et opérationnel des cadres intermédiaires et finalement, du niveau exclusivement opérationnel des employés. Nous croyons que la richesse des données recueillies selon ces différentes perspectives nous a permis de recueillir des besoins représentatifs de l'ensemble des employés du Groupe.

Lors des entrevues individuelles, nous avons pris soin d'inscrire les commentaires les plus significatifs exprimés par les vingt-deux interviewés, à propos des informations spécifiques qu'ils aimeraient obtenir et qu'ils estimaient être les plus utiles dans l'exécution de leurs tâches. En nous référant à la documentation que nous avons remise à chacun des participants au début de l'entrevue, nous avons, en outre, demandé aux informants, en les assistant, de s'exprimer à propos de leurs besoins d'information en lien avec les dimensions de l'environnement général de l'organisation, de l'environnement de l'industrie - composé exclusivement des clients, des concurrents et des acteurs clés - et finalement de l'environnement interne de l'entreprise. Du reste, nous leur avons aussi demandé de quelles informations ils auraient le plus besoin pour effectuer efficacement leur travail, en privilégiant des perspectives telles que : les attentes de la clientèle, les actions des concurrents ou celles des autres acteurs significatifs et finalement les tendances de l'industrie.

Suite à la collecte des besoins d'information et des divers points de vue exprimés par les informants, nous avons condensé les données afin de les regrouper selon le cadre de référence de recherche en stratégie marketing proposé par Varadarajan et Jayachandran (1999) et dont nous avons parlé précédemment au début du deuxième chapitre. Ce mode de classification offre l'avantage d'être plus « parlant » pour les membres de l'organisation, tout en permettant de visualiser, permettez-nous d'emprunter ici une expression utilisée dans les sciences biologiques, le *locus* des besoins, c'est-à-dire l'emplacement précis des besoins d'information dans l'univers organisationnel. La concision étant une des conditions *sine qua non* généralement exprimées par les informants quant à la présentation d'informations relatives à la veille, nous avons exposé l'ensemble des besoins de manière très

succincte dans un tableau synthèse que nous reproduisons au tableau 35. C'est ce document transmis au responsable du marketing et des ventes du Groupe Germain qui a servi de fondement au choix des thématiques de veille.

Tableau 35
Synthèse des besoins d'information

Environnement	Besoins d'information
Général	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les villes susceptibles de supporter un de nos hôtels? ▪ Identification d'entreprises à acquérir. ▪ Quel sera le comportement du marché de Boston au cours des 12 prochains mois? ▪ Est-ce que le segment hôtel-boutique est bien servi dans une ville donnée? Y a-t-il un potentiel? ▪ Acquisitions ou fermetures d'entreprises clientes? ▪ Mieux connaître les secteurs industriels de nos clients. ▪ Mieux connaître le marché du travail de Toronto.
Industrie	<p>Dynamique intrinsèque de l'industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles de l'industrie, savoir ce qui se passe. ▪ Plus d'informations sur le marché. ▪ Tendances du domaine de l'hôtellerie? ▪ Nouveautés du domaine de l'hôtellerie? ▪ Quel sera l'avenir du concept hôtel-boutique dans les prochains 5 à 10 ans? ▪ Besoin de statistiques sur le segment hôtel-boutique, ratios. ▪ Obtenir plus de données de l'industrie provenant d'entreprises comparables à la nôtre. ▪ Projets futurs de l'industrie touristique? ▪ Développement et évolution en matière de design des chambres? ▪ Développement des nouveaux produits? ▪ Qu'est-ce qui se fait d'original en hôtellerie à travers le monde? ▪ Intérêt pour des produits ou des concepts non traditionnels en hôtellerie. ▪ Avons-nous atteint une notoriété suffisante au Québec? ▪ Avons-nous atteint un plateau en matière de taux d'occupation? <p>Clients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment recueillir des informations sur nos clients sur Internet? ▪ Comment les clients nous repèrent-ils? ▪ Pourquoi choisissent-ils nos hôtels? Raisons qui les amènent chez nous. ▪ Mieux connaître leurs activités pour moduler notre offre en conséquence. ▪ Quels hôtels fréquentent-ils? ▪ Pourquoi vont-ils ailleurs? ▪ Critères de sélection des hôtels? ▪ Mieux connaître leurs attentes et leurs objectifs. ▪ Mieux connaître la ville de Toronto et les attentes de ces clients. ▪ Comment ont-ils entendu parler de nous? ▪ Mieux connaître les besoins et les préférences des clients réguliers. ▪ Information sur les compagnies qui font affaire avec nous. Obtenir un meilleur profil des clients. ▪ Mieux connaître leurs attentes envers nous. Qu'est-ce qu'ils aimeraient que nous fassions?

Environnement	Besoins d'information
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Savoir ce que les clients recherchent. Qu'est-ce qu'ils aiment? ▪ Comment épater les clients réguliers? ▪ Comment surprendre nos clients? ▪ Connaître les dernières modes pour les gens qui voyagent. ▪ Quels sont les nouveaux besoins des clients? ▪ Comment peut-on mesurer les perceptions des clients? ▪ Mieux connaître les restaurants à recommander. ▪ Mieux informer les clients sur les activités, sites, attraits, services en ville. ▪ Comment parvenir à renouveler la clientèle du Groupe Germain? ▪ Comment intéresser les clients durant les mois de juillet, janvier et février? <p>Concurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenir plus d'informations sur nos concurrents. ▪ Connaître ce qu'ils offrent comparativement à nous : prix, approches de vente; changements, rénovations, modifications et adaptations par rapport au marché. ▪ Qu'utilisent-ils comme produits informatiques, électroniques? ▪ Étalonnage. ▪ Mieux connaître leurs produits, visiter leurs établissements. ▪ Connaître les services offerts par les autres et que nous n'offrons pas. Quelles sont les différences entre nous? ▪ Comment les concurrents rendent-ils leurs services? Façons de faire. ▪ Où sont-ils situés? ▪ Fiches descriptives de nos concurrents? ▪ Comment parvenir à mieux communiquer directement avec eux? ▪ Qu'est-ce que les clients apprécient dans leurs chambres? ▪ Mieux connaître leurs salles de réunions, principales clientèles, dernières trouvailles de nos concurrents. ▪ Quels sont leurs projets futurs? ▪ Besoins d'outils pour mieux connaître nos concurrents. <p>Acteurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus d'information sur les agences de voyages corporatives (ex. : AMEX), comment fonctionnent-elles? ▪ Comment apparaître sur leurs listes? ▪ Mieux connaître les activités de l'Office de tourisme de Québec. ▪ Que fait Tourisme Québec? ▪ Aides financières disponibles? ▪ Qu'est-ce que l'Office fait avec les autres hôtels? ▪ Quelle est la provenance des clients qu'ils reçoivent et des clients potentiels? ▪ Qu'est-ce que ces clients leur demandent? ▪ Qu'est-ce que l'Office fait avec ces demandes? ▪ Comment se fait la répartition des clients dans les hôtels? ▪ Mieux connaître les interlocuteurs de Tourisme Montréal. ▪ Activités, rôles et buts de Tourisme Québec et des Offices. <p>Investisseurs / Prêteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment les identifier? ▪ Quelles sont leurs attentes? ▪ Quelles approches doit-on choisir afin de présenter un projet? ▪ Quelles informations doit-on inclure? ▪ Jusqu'à quelle hauteur leur contribution ou leur participation peut-elle s'élever?

Environnement	Besoins d'information
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche de négociation. ▪ Comment évaluent-ils un projet? ▪ Critères de décision? ▪ Objectifs de placement des prêteurs? ▪ Quel rendement exigent-ils? ▪ Comment réduire leur aversion au risque du financement hôtelier? ▪ Quels sont les montages financiers disponibles? <p>Banques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions offertes aux concurrents. ▪ Produits financiers disponibles. ▪ Types de financement offert par les banques.
Interne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoin de développer des outils de ventes et de marketing. ▪ Développer de nouvelles techniques de marketing. ▪ Mieux communiquer l'information utile à tous. ▪ Comment améliorer la communication, y compris avec les femmes de chambres? ▪ Comment améliorer le partage de l'information? ▪ Comment avoir une meilleure coordination? ▪ Besoin d'outils pour mieux recruter des ressources humaines compétentes aux niveaux administratifs et de la comptabilité. ▪ Mieux diffuser l'information aux employés, préférences des clients. ▪ Informations sur les besoins des clients vedettes ou des personnalités. ▪ Obtenir la liste des activités quotidiennes en ville pour mieux informer nos clients. ▪ Connaître quels sont les groupes prévus dans l'hôtel. ▪ Manque d'informations opérationnelles qui devraient être fournies par les autres départements. ▪ Comment parvenir à motiver les employés à fournir constamment un service impeccable? ▪ Comment bien recruter les employés? ▪ Comment mieux les comprendre? ▪ Comment les former? ▪ Comment augmenter le taux de conversion des demandes d'informations en réservations? ▪ Besoin de formation relative à la gestion d'une entreprise familiale en croissance. ▪ Besoin d'outils pour mieux connaître notre entreprise. ▪ Comment parvenir à conserver notre clientèle actuelle et répondre à ses besoins au Germain-des-Prés?

Les données présentées au tableau 35 reflètent les besoins d'information exprimés par les membres du Groupe Germain que nous avons interviewés. Comme nous le verrons dans la prochaine section, ce tableau est le matériau de base utilisé pour choisir les thématiques de veille dans le cadre de notre projet.

4.3.4 *Choix des thèmes de veille*

Environ une semaine après avoir fait parvenir par courriel la synthèse des besoins d'information tels qu'exprimés par les informants du Groupe Germain, nous avons reçu la confirmation du choix de trois thématiques principales de la part du responsable du marketing et des ventes du Groupe Germain. Voici le libellé de cette confirmation reçue par courriel le vendredi 28 mars 2003 :

« Voici notre choix de thèmes sur la veille marketing : 1) Interne : développer de nouvelles techniques de marketing ; 2) Industrie : quel sera l'avenir du concept hôtel-boutique dans cinq à dix ans à venir ; 3) Clients : a) Mieux connaître les besoins et les préférences des clients réguliers ; b) Comment épater les clients réguliers ? »

Une quatrième thématique de veille a été finalement ajoutée aux trois premières ; il s'agit de la formation. Cette préoccupation a été maintes fois exprimée lors des entrevues, et à la fois les responsables de l'organisation et le chercheur ont acquiescé à l'ajout de ce thème, en raison de l'importance stratégique de la dimension ressources humaines dans le secteur de l'hôtellerie, et par intérêt mutuel.

La détermination effective des thématiques de veille a donné le signal de départ des activités préalables au déclenchement du processus de veille proprement dit.

4.3.5 *Paramétrage de l'outil de veille*

Le logiciel de veille VigiPro est un outil informatisé offrant les principales fonctionnalités relatives à la gestion de l'information mais doit, dans tous les cas, être paramétré préalablement à sa mise en usage. Lors du démarrage initial, c'est l'administrateur du système (un responsable du CRIQ) qui a donné une autorisation

d'accès au coordonnateur, en l'occurrence le chercheur. Il s'agit en quelque sorte d'une délégation de pouvoir qui nous a été accordée à titre de représentant d'une institution d'enseignement, afin de nous permettre d'agir en tant que responsable du prototype de veille marketing et d'adapter le système aux besoins spécifiques du Groupe Germain. Voici le libellé du message que le chercheur a reçu de l'administrateur du système le 11 juin 2003 :

« L'utilisateur VigiPro « Léonard Dumas » dans « VigiPro – Institutions d'enseignement / ITHQ » a été créé avec succès.
Nom d'utilisateur = LD003060 ; mot de passe = eog13d ».

À titre de coordonnateur responsable de la mise en œuvre du prototype de veille et du démarrage initial du logiciel informatique lui-même, nous avons d'abord procédé à l'indexation des thématiques de veille, afin de nous permettre de classer les données recueillies et de les structurer de manière à en faciliter le repérage et l'accessibilité en vue d'une utilisation ultérieure. Après consultation auprès de trois personnes-ressources spécialisées en indexation de documents dans des bibliothèques spécialisées, nous avons opté pour un index relativement simplifié reflétant les thèmes de veille préalablement choisis. Le tableau 36 présente la grille d'indexation que nous avons utilisée lors de notre recherche.

Bien que succinct, cet index nous a permis de classer facilement et de structurer l'ensemble des données que nous avons déposées dans le système. Le cas échéant, cet index de base est flexible et peut être développé davantage afin de prendre en compte de nouveaux thèmes et sujets de veille ou encore de raffiner la structuration actuelle. Les sujets sont classés et seront affichés selon un ordre numérique croissant. Il est aussi possible d'activer ou désactiver certains sujets ou encore d'y greffer des sujets présentant des liens de parenté entre eux.

Tableau 36
Grille d'indexation des thématiques de veille

Thèmes	Sous-thèmes	Description
1. Hôtels-boutiques		Données ou informations générales sur ce thème
	1.1 Caractéristiques	Historique, description du concept, définition, classification, mode d'organisation, localisation géographique, services offerts, forfaits, distribution, site Web.
	1.2 Indicateurs	Mesures, ratios, statistiques, états financiers, indicateurs économiques, projections, indice de satisfaction ou de notoriété, comparaison avec l'industrie.
	1.3 Tendances	Évolution, tendances observables, nouveautés, innovations, améliorations.
2. Marketing		Données ou informations générales sur ce thème
	2.1 Occasions	Système d'information, macro environnement externe, demande, comportements du consommateur : individuel, organisme, concurrents, segmentations, marchés cibles.
	2.2 Stratégies	Différenciation, positionnement, niche, lancement de nouveaux produits/services, cycle de vie, position dans le marché (leader, challengers, suiveurs), choix des marchés et mondialisation.
	2.3 Programmes	Gamme de produits/services, marques, prix, réseaux de distribution, logistiques, communication, suivi et contrôle.
3. Consommateurs		Données ou informations générales sur ce thème
	3.1 Clients actuels	Profil des clients actuels, statistiques d'exploitation : % d'occupation mensuelle, hebdomadaire, journalière, tarif moyen, période, fréquence, provenance par secteurs géographiques, activités, identification des clients de nos clients.
	3.2 Clients des concurrents	Aperçu du profil des clients individuels ou de groupes ne fréquentant pas les établissements hôteliers faisant l'objet de l'étude.
	3.3 Consommateurs – Autres industries	Tendances générales, comportement du consommateur, processus de décision d'achat, expériences d'autres industries, étalonnage.
4. Formation		Données ou informations générales sur ce thème.
	4.1 Écoles THRI*	Organismes de formation, écoles ou autres, services aux individus, aux entreprises, formation sur mesure, ateliers ou séminaires, formation créditée, perfectionnement, apprentissage en ligne.
	4.2 Entreprises THRI	Méthodes de formation en usage dans les entreprises THRI : accompagnement, mentorat, formation en entreprise, apprentissage en cours d'emploi, vidéo, Internet, intranet, apprentissage en ligne.
	4.3 Formation – Autres industries	Expériences et approches en usage dans d'autres secteurs d'activités.

* THRI : Tourisme, hôtellerie, restauration, institutions.

Après avoir complété notre index, nous avons ensuite créé les usagers appelés à utiliser le système. Cette fonction est accessible uniquement au coordonnateur. La création des usagers nous a amenés à préciser le profil des utilisateurs, de même que l'accès aux données entreposées dans le système. Nous avons d'abord créé le profil de chacun des usagers en saisissant des renseignements personnels dont obligatoirement leur nom et leur adresse courriel, en plus de recueillir des données facultatives relatives à d'autres champs d'identification tels que leur adresse postale, leur numéro de téléphone, etc. L'établissement du profil des usagers, donnant accès au système à un nombre restreint de membres du Groupe Germain, a été réalisé à deux moments distincts soient initialement, au démarrage en juillet 2003, et ensuite durant le mois de septembre 2003. Nous avons procédé ainsi afin d'élargir le nombre d'utilisateurs, et afin de permettre une meilleure diffusion des bulletins de veille au sein de l'entreprise. D'autre part, nous avons déterminé le profil d'intérêt de chacun des usagers. Cette opération consiste à déterminer la liste des sujets auxquels aura accès chacun des participants à la cellule de veille. C'est uniquement cette liste de sujets autorisés qui apparaîtra sur le bulletin de veille qui sera transmis à un usager ayant un accès limité, de sorte que cet usager ne sera pas en mesure de connaître l'ensemble des sujets traités.

Du reste, c'est le rôle joué par un usager au sein de la cellule qui détermine son accès aux fonctions du logiciel. La barre de menus est personnalisée selon les fonctions auxquelles donne accès le rôle imparti à chacun des usagers par le coordonnateur. À noter que le profil d'un usager peut être modifié en tout temps par le coordonnateur.

Pour les fins de notre expérimentation, nous avons également créé six usagers externes au Groupe Germain. Essentiellement, il s'agit de destinataires provenant de l'ITHQ ayant accès, selon le cas, à un nombre limité de fiches d'information étant donnée la nature confidentielle de certaines d'entre elles.

La création du profil des usagers nécessite également de définir le type d'accès accordé à chacun des participants aux différents sujets de veille. Le système autorise l'accès aux niveaux de confidentialité suivants : 1) Accès interdit : l'utilisateur ne pourra accéder à aucune fiche d'informations indexée sous un sujet à moins que le coordonnateur ne lui ait donné préalablement accès ; 2) Normal : accès à toutes les fiches d'informations ou commentaires non confidentiels ; 3) Faible : accès aux fiches d'informations ou aux commentaires d'un niveau de confidentialité classé faible ou normal ; 4) Restreint : accès accordé aux fiches d'informations et aux commentaires de niveau restreint ou faible ; ce niveau marque une discrimination importante de la diffusion de l'information aux destinataires ; 5) Confidentiel : accès réservé à des destinataires spécifiques en raison de leur fonction au sein de l'organisation ; c'est le niveau de confidentialité le plus élevé du système.

Finalement, avant de poursuivre à la section suivante, ajoutons que la création des usagers a fait l'objet de la transmission d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe à chacun des usagers du système par le coordonnateur. Suite à l'accès initial au système, chacun des usagers a été ensuite invité à se choisir un nouveau mot de passe plus convivial. Voici l'un des libellés types du courriel envoyé à chacun des usagers lors de la création de leur dossier :

« L'utilisateur VigiPro «Prénom Nom» dans «VigiPro - Institutions d'enseignement / ITHQ» a été créé avec succès
Nom d'utilisateur = PN010060, Mot de passe = nej37n »

4.3.6 Collecte des données

La collecte des données est le domaine d'activités principal attribué aux chercheurs ou aux antennes (réseau de collaborateurs) au sein du système, tel que nous l'avons expliqué précédemment à la section 4.3.2 de ce chapitre. Ces derniers sont responsables de recueillir de brèves informations se rapportant aux sujets de

veille et de les déposer dans le système. Il s'agit en fait de saisir les données qui alimenteront le système et qui seront ensuite traitées par les experts. Les collaborateurs éventuels appelés à jouer le rôle d'antenne ont également la possibilité de rétroagir à la diffusion des fiches d'informations qui leur sont transmises.

Les ressources mises à la disposition du chercheur durant le projet d'élaboration du prototype de veille, l'ont inévitablement amené à faire certains choix, dont celui d'assumer entièrement les rôles de chercheur et d'antenne. D'autre part, devant l'ampleur du travail à réaliser, c'est à ce moment que nous avons décidé d'orienter nos efforts de collecte de données principalement vers l'environnement virtuel du Groupe Germain, en privilégiant l'utilisation de l'Internet, du site Web d'organismes en lien avec notre projet, dont évidemment des hôtels, ainsi que des sources internes de l'entreprise, en assistant notamment à la majorité des réunions d'opérations hebdomadaires de l'Hôtel Germain Montréal pendant près d'une année.

L'Internet s'est avéré être une excellente source d'informations dans le cadre du projet que nous avons réalisé. Toutefois, le domaine de l'hôtellerie étant très étendu et carrément pris d'assaut par d'importants intermédiaires depuis le début de la présente décennie, nous avons privilégié les sources d'informations spécialisées ou dédiées au secteur de l'hôtellerie, au lieu de nous lancer dans les outils de recherche les plus populaires à l'aide de mots clés. Afin d'illustrer ce point de vue, voici le résultat d'un test sommaire que nous avons réalisé le 13 janvier 2005. Le tableau 37 présente le nombre de résultats obtenus par sept outils de recherche, suite aux deux requêtes suivantes : « hôtel-boutique » et « hôtel Germain ».

Tableau 37
Nombre de résultats obtenus par sept outils de recherche,
suite à deux requêtes spécifiques

Outils de recherche	« hôtel-boutique »	« hôtel Germain »
Google	58 400	7 550
Yahoo	27 200	1 360
MSN	5 365	3 644
Ask Jeeves	15 700	1 550
Aol	9 950	1 640
Altavista	27 600	1 330
Alltheweb	17 000	1 300

Il nous est apparu assez évident, dès le début, que la collecte de données ne pouvait être exécutée efficacement à partir de requêtes générales. Ce constat nous a conduits à élaborer un plan de renseignement précisant des types de sources d'informations à privilégier pour recueillir nos données. Nous présentons au tableau 38 un aperçu de la structuration du plan de recherche que nous avons utilisé pour notre projet.

Tableau 38
Plan de renseignement – Types de sources d'informations utilisées

Types de sources	Exemples
1. Journaux, quotidiens ou hebdomadaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Presse ▪ Le Journal de Montréal ▪ Le Soleil ▪ Les Affaires ▪ <i>National Post</i> ▪ <i>The Gazette</i> ▪ <i>The Globe and Mail</i> ▪ Autres
2. Magazines d'actualités et/ou d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affaires Plus ▪ Entreprendre ▪ <i>Harvard Business Review</i> ▪ Magazine PME ▪ Revue Commerce ▪ Styles de vie ▪ <i>The Economist</i> ▪ <i>Wall Street Journal</i> ▪ Autres
3. Magazines spécialisés et/ou professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affaires hôtelières ▪ <i>Canadian Lodging Outlook</i> ▪ <i>Conde Nast</i> ▪ <i>CRFA News</i> ▪ <i>Foodservice and Hospitality</i>

Types de sources	Exemples
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Hotel and Motel Management</i> ▪ <i>Hotel and Restaurant Administrative Quarterly</i> ▪ <i>Hôtelier</i> ▪ <i>Hotels</i> ▪ http://www.architecturemag.com/ ▪ http://www.hdmag.com/hospitalitydesign/ ▪ <i>Interior Design</i> ▪ <i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i> ▪ <i>Journal of Hospitality and Tourism Research</i> ▪ <i>L'hôtellerie</i> ▪ <i>L'indicateur plus</i> ▪ <i>Lodging</i> ▪ <i>Lodging Hospitality</i> ▪ <i>Restaurant Hospitality</i> ▪ <i>Restaurants and Institutions</i> ▪ <i>Revue HRI : hôtels, restaurants, institutions</i> ▪ <i>Téoros</i> ▪ <i>Travel & Leisure</i> ▪ <i>Wallpaper Magazine</i> ▪ <i>Autres</i>
4. Bulletins d'informations ou de veille	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://ehotelier.com/ ▪ http://hvsinternational.com ▪ http://wiredhotelier.com ▪ http://www.cefrio.qc.ca/ ▪ http://www.hospitality-1st.com/ ▪ http://www.hospitalitynet.org ▪ http://www.hotelbusiness.com/main.asp ▪ http://www.hotelinteractive.com/ ▪ http://www.hotelmarketing.com/ ▪ http://www.hotel-online.com/News/ ▪ http://www.hotelresource.com ▪ http://www.hotelsmag.com/default.asp ▪ http://www.htrends.com ▪ http://www.lapresseaffaires.com/ ▪ http://www.meetingscanada.com/ ▪ http://www.nrn.com/ ▪ <i>Autres</i>
5. Organismes publics ou parapublics	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://canadianeconomy.gc.ca/francais/economy/ ▪ http://emploi.quebec.net/francais/index.htm ▪ http://www.bonjourquebec.com/ ▪ http://www.canadatourisme.com/ctx/app/fr/ca/home.do ▪ http://www.cqrht.qc.ca/ ▪ http://www.cthrc.ca/index_fr.shtml ▪ http://www.ithq.qc.ca ▪ http://www.mderr.gouv.qc.ca/mderr/web/portail/industrieTouristique ▪ http://www.quebecregion.com/ ▪ http://www.tourisme-montreal.org/ ▪ http://www.veilletourisme.ca/fr/accueil.aspx ▪ http://www.world-tourism.org/francais/index.htm ▪ http://www.wttc.org/ ▪ <i>Autres</i>

Types de sources	Exemples
6. Organismes de recherche, universités, autres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://atlas.irit.fr/COLLOQUES/VSSST2004/publi2004.htm ▪ http://epices.univ-tln.fr/ ▪ http://veille-strategique.eolas-services.com/ ▪ http://www.acrie.fr/ ▪ http://www.afnor.fr/ ▪ http://www.chairedetourisme.uqam.ca/ ▪ http://www.ecofine.com ▪ http://www.hotelschool.cornell.edu/ ▪ http://www.strategie-aims.com/ ▪ http://www.uqtr.ca ▪ Autres
7. Consultants, courtiers d'informations, bases de données, fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>ABI/Inform Global</i> ▪ <i>Emerald Intelligence</i> ▪ http://www.competia.net/ ▪ http://www.fuld.com/ ▪ http://www.horwath.com/hw ▪ http://www.horwath-horizon.com/ ▪ http://www.hotelassociation.ca/ ▪ http://www.hotelstravel.com/chains.html ▪ http://www.hotel-technology.com/ ▪ http://www.hsa.com/ ▪ http://www.ishc.com ▪ http://www.joneslanglasalle.com/ ▪ http://www.michelcartier.com/ ▪ http://www.pwc.com ▪ http://www.scip.org/ ▪ http://www.smithtravelresearch.com/ ▪ http://www.tripadvisor.com ▪ http://www.veille.com/ ▪ http://www.veillestrategique.com/index.html ▪ http://www.waksberg.com/ ▪ Autres
8. Associations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://www.ahgm.org/ ▪ http://www.ahla.com/ ▪ http://www.asac.ca/ ▪ http://www.chrie.org/ ▪ http://www.hotelassociation.ca/ ▪ http://www.hoteliersquebec.org/ ▪ http://www.hsmi.org/ ▪ http://www.mpiweb.org/ ▪ http://www.restaurant.org/ ▪ http://www.restaurateurs.ca/ ▪ http://www.tia.org/ ▪ http://www.ttra.com/ ▪ Autres
9. Site Web d'hôtels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ http://www.germaindespres.com/fr/accueil.asp ▪ http://www.germaintoronto.com/ ▪ http://www.hoteldominion.com/ ▪ http://www.hotelgermain.com/ ▪ http://www.northhatley.com/fr/accueil.asp ▪ Autres

Types de sources	Exemples
10. Moteurs de recherche, autres outils	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alltheweb ▪ AOL ▪ Google ▪ http://www.copernic.com ▪ http://www.findarticles.com/ ▪ http://www.linkpopularity.com/ ▪ MSN ▪ Yahoo ▪ Autres
11. Sources internes de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artefacts ▪ Documents et rapports internes ▪ Observation directe ▪ Réunions d'opérations hebdomadaires ▪ Autres
12. Contacts personnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auprès de l'organisation et de membres d'organismes divers durant la réalisation du projet.

Bien que la liste des exemples de sources présentée au tableau 38 ne soit pas exhaustive, elle fait quand même ressortir à la fois l'étendue, la diversité et la richesse d'informations accessibles via ces dernières. Concrètement, les sources d'informations utilisées ont été visitées à des fréquences diverses allant d'une fréquence quotidienne, hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle ou encore trimestrielle, voire annuelle dans certains cas.

En parallèle, des consultations de ces sources ont été faites, de manière sporadique, et où la sérendipité a souvent été au rendez-vous. Ainsi, pour la production d'un bulletin de veille d'environ sept à dix articles, il aura fallu consulter environ dix bulletins quotidiens, de nouvelles comprenant environ sept à huit articles chacun pendant quinze à vingt jours. Cette activité, à elle seule, signifie que le chercheur a dû consulter succinctement les titres d'environ mille cinq cents articles parus dans ces bulletins durant cette période. À cela s'ajoute l'accès à des sites ou d'autres sources d'informations sur une base régulière, mais selon des fréquences pouvant être tantôt hebdomadaires, tantôt mensuelles, tantôt annuelles. Il y a aussi eu des accès résultant d'activités de recherche délibérées du chercheur dans les moteurs de recherche, en utilisant des mots-clés ou des expressions en lien avec notre investigation. Nous avons aussi recueilli des données suite à la réception de messages

épisodiques ou d'une alerte, sollicitée ou non, nous informant d'une modification ou de la disponibilité d'une nouvelle information, d'un article de recherche ou d'un rapport d'étude en lien avec nos cibles informationnelles. Les documents généralement obtenus via ces sources sont habituellement plus volumineux et certains d'entre eux peuvent facilement atteindre plus de cent pages. Nous avons, à l'occasion, utilisé le logiciel *Copernic Summarizer* pour résumer certains documents. Ce logiciel offre la possibilité de résumer un fichier de 50% à 5% de sa taille originale, ou encore d'en circonscrire les éléments clés dans un texte de 1 000, 250 ou 100 mots. Cet outil doit cependant être utilisé avec précaution, puisque la qualité des résumés produits doit quand même être vérifiée. Par ailleurs, notons que le logiciel de veille ne supporte que des données numérisées, et qu'en conséquence, tout fragment d'informations recueillies, que ce soit suite à une observation directe ou, par exemple, à une conversation, se doit d'être saisi manuellement, afin d'être déposé dans le système. Suite aux diverses activités de repérage, seulement 40 à 50 articles et 2 ou 3 documents ou rapports d'étude ont généralement été sélectionnés ou jugés pertinents. Ils ont ensuite été déposés dans un fichier numérisé ou dans le logiciel de veille. Les articles retenus représentent généralement environ de 3% à 5% de l'ensemble des données consultées originellement.

Une fois la saisie des fragments d'informations dans les sources précitées assurée, la prochaine étape consiste à les emmagasiner et à effectuer un premier traitement des données recueillies.

4.3.7 *Stockage et traitement des données*

La collecte de données étant un processus itératif et continu, fait en sorte qu'il est absolument nécessaire d'emmagasiner et de classer systématiquement les données brutes déposées dans le système, à défaut de pouvoir y accéder efficacement ou de crouler sous une montagne d'informations à très brève échéance. L'enregistrement

des données entraîne la création d'une fiche d'informations portant un numéro de référence spécifique. C'est ainsi que les données déposées se voient attribuer un statut, lorsqu'elles sont enregistrées dans le système, de même qu'elles sont classées sous un des sujets constituant l'index. Cette méthode permet de reconnaître facilement l'état de traitement de l'ensemble des données déposées dans le système. Il peut s'agir d'une information « en attente de traitement », « incomplète », « archivée », « à être traitée par d'autres experts » ou finalement « prête à publier ». À ce stade, c'est le statut « en attente de traitement » qui est généralement le plus fréquemment accordé à une information. Ainsi, l'expert concerné sera avisé par un clignotant qu'une nouvelle information à analyser a été déposée à son intention dans le système.

Par ailleurs, toutes les données déposées dans le système sont classées selon le thème et le sujet de l'index auquel il se rapporte tout en tenant compte du statut accordé à chacune de ces informations. L'accessibilité aux informations contenues dans le système se voit ainsi grandement facilitée. Cette phase, bien que moins apparente et moins fastidieuse que la collecte de données, est néanmoins une étape très importante et indispensable pour l'exécution efficace de l'analyse dont nous traitons à la prochaine section.

4.3.8 Analyse

L'analyse est une phase déterminante du processus de veille puisque c'est à cette étape que l'expert veilleur interprétera les données et leur accordera un sens, compte tenu du contexte spécifique de l'organisation et des cibles informationnelles visées. Dans le cadre de notre recherche, c'est le chercheur qui a joué le rôle d'expert veilleur. Notons que l'organisation peut également faire appel à d'autres experts afin de traiter des sujets de veille apparentés à celui de l'expert.

Lorsqu'il accède au système, l'expert chercheur est avisé de la liste des fiches d'informations « en attente de traitement » qu'il doit analyser. Selon le degré d'analyse effectuée sur une fiche, cette dernière peut conserver indéfiniment le statut « en attente de traitement » tant et aussi longtemps que l'expert n'y aura pas prêté attention. Selon le cas, l'expert peut débiter l'analyse d'une fiche sans toutefois la compléter ; il peut alors attribuer le statut « incomplète » à la fiche en processus de traitement. Il se peut également que la fiche, une fois traitée, ne justifie pas à elle seule de faire l'objet d'un article complet dans un bulletin de veille ; cette fiche sera alors enregistrée avec le statut « archivée » ce qui signifie qu'il s'agit d'une fiche analysée mais dont l'usage est réservé pour une publication future. Cette dernière fiche demeure toutefois accessible aux usagers autorisés à utiliser les fonctions recherche et recherche avancée. Finalement, dès qu'une fiche d'informations a été analysée et commentée par l'expert veilleur, et que ce dernier juge qu'elle peut être diffusée, il lui attribuera le statut de « prête à publier ». Toutes les fiches prêtes à être publiées aux destinataires sont regroupées ensemble et s'effacent d'elles-mêmes de ce fichier dès qu'elles sont effectivement diffusées dans un bulletin. Le contenu de ce fichier ne comporte que des fiches à être publiées.

À titre d'exemple de l'analyse en vue de la publication d'un bulletin au cours de notre recherche, après avoir sélectionné en moyenne entre 40 et 50 articles et quelques documents plus volumineux, l'expert a procédé à une seconde lecture rapide des données recueillies afin d'apprécier leur pertinence en relation avec les cibles informationnelles déterminées ou leur utilité éventuelle pour l'entreprise, compte tenu d'objectifs plus généraux. Cette phase de seconde lecture a généralement permis de réduire le nombre de textes d'un peu plus de la moitié. Ce n'est habituellement qu'après une troisième lecture, celle-là plus approfondie, que les pièces d'informations retenues définitivement par l'expert ont été sélectionnées. Finalement, c'est à partir de la lecture exhaustive des 8 à 12 fiches d'informations ayant passées à travers les trois filtres précédents et de son analyse, que l'expert leur accorde un sens et formule un avis qui sera ultérieurement intégré au bulletin de veille et diffusé aux

destinataires de l'organisation. Les avis ou les commentaires formulés présentent généralement de brèves réflexions incitant les destinataires à explorer des avenues peu fréquentées ou encore des options qui n'avaient pas encore été envisagées à ce jour. L'objectif de ces avis est de stimuler la réflexion des dirigeants et des responsables au sein de l'organisation, dans le but de les aider à concevoir des scénarios alternatifs. Voici un aperçu d'avis que nous avons formulés dans certaines fiches d'informations :

« Analyse comparative de sites Web (235128) : Certains hôtels-boutiques de Montréal comptent comparativement plus de références que les établissements du Groupe Germain. Intéressant de voir comment se comportent d'autres sites d'hôtels-boutiques aux USA et ailleurs. Actions : 1) Je vais faire un autre test similaire pendant le mois de juillet ; 2) Je consulterai les liens utilisés par les autres hôtels-boutiques de Montréal afin d'identifier des liens potentiellement intéressants pour le Groupe Germain. »

« Le SRAS (234289) : La présence d'une maladie infectieuse au Canada limite beaucoup le potentiel du tourisme et l'enraiment rapide est la meilleure façon d'en atténuer les effets défavorables. Toutefois, ce rapport ne peut éliminer les incertitudes quant aux répercussions du SRAS et incite à la prudence afin d'être mieux préparé à réagir en cas de crise sévère. Avez-vous un plan B ? »

« Manque de développement du leadership des cadres intermédiaires et supérieurs (234260) : Les résultats de cette étude serviront à l'Université Johnson & Wales pour développer de nouvelles formations pour les cadres supérieurs et intermédiaires. L'étude n'est pas disponible au public actuellement. À suivre... »

« Analyse de la variation de la demande des hôtels urbains (234158) : Étude utile pour mieux comprendre les effets des variations des indicateurs économiques et du tarif des chambres sur la demande hôtelière. Peut être utilisée lors de la budgétisation des ventes et utiles pour d'autres analyses des revenus du Groupe. Tend à confirmer le fait que l'augmentation des ventes engendrée par les diminutions de tarifs ne contribue pas à l'accroissement des bénéfices. »

« CCT – Bulletin de renseignements sur le tourisme, juillet 2003 (234287) : Bien qu'il subsiste encore beaucoup d'incertitude, les résultats des différents sondages auprès des clientèles d'affaires et d'agrément, tant au Canada qu'aux Etats-Unis, de même que le consensus des prévisions économiques, suggèrent que la situation de l'industrie hôtelière devrait s'améliorer sensiblement d'ici la fin de 2003 et en 2004. Les voyageurs d'affaires seront toutefois de plus en plus enclins à surveiller leurs dépenses de voyages. »

« Offrir le meilleur prix garanti (235116) : Une tactique incontournable dans le marché actuel. L'hôtel doit faire la démonstration aux clients que les meilleures offres se trouvent directement sur son site, à défaut de quoi il deviendra vite impossible de bâtir un volume satisfaisant si d'autres sites offrent de meilleures conditions. »

« La formation est rentable et essentielle à un service hors pair (234160) : En plus de sauvegarder le moral des troupes, l'augmentation des budgets de formation (selon l'étude de l'*American Management Association*) s'avère être une stratégie gagnante pour accroître les bénéfices en période de ralentissement économique où on doit inévitablement procéder à des licenciements ou des mises à pied. »

« Est-ce que le meilleur est à venir ? (235782) : Il est toujours possible de financer les bons projets. La situation actuelle incite toutefois à la prudence en attendant que les signes concrets de reprise se manifestent. L'amélioration de la gestion de la distribution via l'Internet et du réseau d'intermédiaires est essentielle. »

« Pratiques exemplaires en marketing (235148) : Bon document de réflexion. Bien que cette recherche date de quelques années, je recommande fortement une lecture rapide aux cadres de l'entreprise qui pourront sans doute en extraire des idées originales et utiles. »

« Groupe Germain - Analyse comparative sites Web (237341) : Certains hôtels sont très actifs sur le plan du référencement. Intéressant de regarder le tableau en examinant comment se comportent les concurrents immédiats. L'étude plus approfondie des liens est susceptible de conduire à de belles découvertes. »

« Où les consommateurs trouvent-ils les meilleurs tarifs hôteliers ? (235783) : L'Internet est en voie de s'imposer comme LE canal de distribution le plus utilisé par les consommateurs. Le site Web de chacun des hôtels doit reconquérir une plus grande part des réservations effectuées. Avez-vous vérifié la qualité et l'efficacité du travail des téléphonistes au cours des derniers mois ? »

« Principaux objets de disputes entre propriétaires et exploitants d'hôtels en contexte économique difficile (235149) : S'adresse principalement aux propriétaires et aux gestionnaires d'hôtels. Évitez un seul des onze litiges présentés et le ROI sur la lecture de cet article est assuré. »

« DUBAI : Un nouvel hôtel-boutique cinq étoiles ouvre ses portes (238191) : Malgré le fait que ce complexe hôtelier ait peu de chose en commun avec les versions nord-américaines des hôtels-boutiques, il n'en demeure pas moins une manifestation de l'attrait du concept hôtel-boutique, et particulièrement de son intégration du service personnalisé, de l'ambiance intime et du confort à proximité de la vie trépidante des grandes villes cosmopolites telles que Paris, Londres ou Beverley Hills. Voir le site <http://www.jumeirahinternational.com> »

« Comment décririez-vous un hôtel-boutique ? (238928) : Les documents concernant les statistiques des hôtels-boutiques accessibles gratuitement sont rares. Bien que ce rapport ait été publié en 2001, il contient des renseignements utiles à des fins de comparaison avec les hôtels du groupe. En attendant mieux, la recherche d'informations plus actuelles se poursuit. »

« Hôtel Le Germain – Taux d'occupation selon le jour de la semaine (239374) : La répartition hebdomadaire du taux d'occupation reflète bien les habitudes de la clientèle d'affaires. En réalité, la semaine se divise en deux blocs, à savoir le mardi (83,4%), le mercredi (89,9%) et le jeudi (84,6%) où 48% de l'occupation est réalisée et, le vendredi (71,2%), le samedi (78,2%), le dimanche (57,6%) et le lundi (73,8%) comptant pour 52% de l'occupation totale. Cette situation est-elle la même pour chacun des hôtels ? Quelle est la portion de l'effort marketing orienté vers ces 4 dernières journées ? Je ne dispose malheureusement pas des statistiques du tarif moyen de chacun des jours de la semaine ; cette analyse aiderait à mieux orienter les efforts de commercialisation. »

« Tableaux comparatifs de l'occupation quotidienne de l'hôtel Le Germain et des hôtels de Montréal (240600) : L'occupation du milieu de semaine reflète les résultats positifs des efforts orientés vers la clientèle cible de l'hôtel. Il faut continuer à consolider la pénétration de marché. Imaginons maintenant ce que quelques points de pourcentage additionnels à l'occupation du vendredi au dimanche pourraient apporter aux bénéficiaires de l'entreprise ? Qui sont les consommateurs actuels et potentiels de cette période, que peut-on faire pour les intéresser ? Cette réflexion mérite d'être amorcée en comité de gestion. »

« Exemples de forfaits de quatre groupes hôteliers (244076) : Les forfaits *Ian Schrager* sont de style très branché, orientés vers le concept « Le client fait partie intégrante du spectacle ». Les amateurs de bars à la mode et de vie nocturne sont ravis. Dans l'ensemble, les forfaits exploitent les thématiques reliées aux saisons (*Spring Break*, Pâques), aux arts et à la culture (musées, spectacles) et l'accès privilégié aux endroits branchés. »

« Les forfaits *Joie de Vivre Hospitality* font beaucoup de place aux escapades romantiques, de même qu'aux activités personnelles de nature plus intimes (Mariages, retrouvailles, anniversaires, retraite, lune de miel). Bien que ce soit dans la perspective de « libérer les parents », les enfants y ont également leur place. »

« Les forfaits de *Kimpton Group* touchent des thématiques telles que le magasinage, les animaux de compagnie, les amateurs de vin, les soins personnels, les escapades romantiques, les grands-parents et, à certaines périodes, visent les 55 ans et plus. »

« *W Hotels* pour sa part, propose des forfaits assez standards (opéra, jardin botanique, gastronomie, lune de miel). »

« Les forfaits que l'on retrouve au Québec sont habituellement plus *sexy* que la plupart de ceux présentés ici. La touche française est distinctive. Toutefois, plusieurs thématiques demeurent à être exploitées davantage afin de mettre en valeur le potentiel urbain des établissements hôteliers du Groupe Germain. Le marché de la culture et de l'histoire est à exploiter puisqu'il regroupe des consommateurs plus fortunés que la moyenne et qui dépensent habituellement plus lors de leurs voyages : Musées, expositions, galeries d'art, spectacles, architecture, activités culturelles spécifiques à certains groupes ethniques. Circuit culturel Toronto - Montréal - Québec ? Selon certains

spécialistes du marketing touristique, les villes de Philadelphie, San Francisco, Los Angeles, Chicago, Baltimore et Washington, D.C. constituent des exemples du genre pour la commercialisation d'activités culturelles. »

« Hôtel Le Germain Montréal – Qu'est-ce qu'on dit de vous ? (244026) : Ce rapport formalise et apporte des précisions quant à ce qui est aimé ou moins aimé par les clients lors de leurs séjours dans cet hôtel. Les points forts : le design, les matériaux utilisés dans l'hôtel et, dans une moindre mesure, la localisation, la qualité du personnel. L'inclusion du petit-déjeuner dans le prix semble également appréciée. Quelques points négatifs : le bruit, l'accueil occasionnellement défaillant au restaurant, perte temporaire d'une valise, malpropreté dans une chambre. Très positif dans l'ensemble. Ces commentaires feraient un bon départ pour un exercice d'idéation destiné à améliorer l'offre faite aux clients. »

À quelques reprises, les fiches d'informations concernaient des comptes rendus de colloques ou de conférences ; il faut comprendre que le chercheur a d'abord assisté à l'événement en question en étant à l'affût de toute information disponible, afin d'en rédiger un premier compte rendu qui a servi ensuite de matériau de base à la préparation finale de la fiche d'informations s'y rapportant. La préparation d'une seule de ces fiches peut facilement représenter de trois à quatre jours de travail.

Le contexte de notre étude et la nature des données que nous avons recueillies nous ont conduits, la plupart du temps, à effectuer des analyses factuelles en regard avec l'information dont nous disposions. Cette forme de traitement de l'information laisse peu de place à l'élaboration d'analyses longitudinales susceptibles de conduire à la découverte de nouvelles tendances à long terme, nécessitant habituellement l'étude de données réparties sur un horizon plus étendu. Toutefois, nous croyons qu'à moyen terme et, grâce à l'accumulation successive de fiches d'informations liées à certains sujets, il serait possible de les traiter de manière systématique pour en extraire des régularités susceptibles d'aider les décideurs à prendre certaines de leurs décisions. À ce titre, il nous suffit de penser à l'évolution de l'Internet comme canal

de distribution des produits hôteliers. Par exemple, depuis quelques années seulement, nous remarquons la profusion d'informations jaillissant de toute part, relativement aux actions commerciales des intermédiaires et des hôteliers, afin de contrôler la distribution via l'Internet.

Rappelons que notre recherche ne vise pas à élaborer ou à proposer un modèle d'analyse des données recueillies lors des différentes activités de veille, mais plutôt nous permet d'agir en observateur afin d'en connaître davantage sur les occasions ou les contraintes susceptibles de se manifester à l'étape de l'analyse, tout au long du processus de veille.

Nous formulerons des remarques additionnelles à propos de l'analyse lorsque nous discuterons de nos résultats au cinquième chapitre. En attendant, nous concluons ici notre commentaire sur la phase de l'analyse afin de nous orienter, à la prochaine section, vers l'étape la plus visible du processus de veille : la diffusion de l'information.

4.3.9 Diffusion de l'information

L'édition des bulletins de veille nécessite le paramétrage de certaines variables afin notamment de définir qui seront les destinataires des bulletins ainsi que le format des bulletins qu'ils recevront. Les bulletins sont habituellement édités et diffusés par l'expert veilleur. Dans le cas qui nous intéresse, encore une fois c'est le chercheur qui a assumé ce rôle. Rappelons également que les bulletins sont acheminés aux destinataires par courriel. Après une consultation rapide des titres, les utilisateurs peuvent en tout temps décider d'accéder à la version complète des fiches d'informations qui les intéressent, en tapant leur nom d'utilisateur et leur mot de passe. Ces fiches sont hébergées sur un site Web sécurisé.

Afin de pouvoir sélectionner les fiches d'informations qui feront partie d'un bulletin donné, il faut déterminer la période couverte par le bulletin de veille. Par exemple, dans le cas d'un bulletin mensuel, si nous sommes le 1^{er} septembre, toutes les fiches d'informations produites entre le 1^{er} et le 31 août feront partie du bulletin en préparation. Ainsi, chacun des destinataires est appelé à recevoir un bulletin de veille édité en fonction de son profil d'intérêt individuel régi selon le droit d'accès accordé préalablement par le coordonnateur lors du démarrage initial. Il est également possible d'effectuer des regroupements d'individus de sorte que des bulletins à contenu différencié puissent être diffusés à des groupes d'utilisateurs distincts au sein de l'organisation. Nous avons expérimenté cette avenue en créant des regroupements différents dont les membres provenaient essentiellement du Groupe Germain ou de l'ITHQ.

Nous étions en mesure de produire quatre formats de bulletin de veille différents. Nous avons opté pour le format abrégé où figurait seulement la liste des titres des fiches d'informations transmises. À titre d'exemple, nous présentons à l'annexe G un spécimen de la première page d'un bulletin abrégé présentant les titres des fiches d'informations contenues dans le bulletin. Ces fiches succinctes sont numérotées et ordonnées selon l'ordre défini par les sujets de l'index que nous avons élaboré préalablement. L'entête porte le titre, la date et la période de temps couverte par le bulletin ainsi que le nom du destinataire. Chacun des titres est un lien cliquable donnant directement accès, moyennant un nom d'utilisateur et un mot de passe, à la fiche d'informations convoitée. Le contenu entier du bulletin apparaît ainsi sur une seule page.

Nous présentons un spécimen d'une fiche d'informations à l'annexe H. Chacune des fiches possède un numéro d'identification qui lui est propre et, bien entendu, un titre. La première partie de la fiche est consacrée à la présentation de l'information brute, non traitée. Il peut s'agir d'un compte rendu ou de la présentation de faits, de statistiques ou autres observations tels que rapportés par leurs auteurs et

ensuite recueillis par les chercheurs mais exempts, dans la mesure du possible, de toute interprétation de qui que ce soit faisant partie de la cellule de veille. Le nom et la date de la personne qui a recueilli cette information figure au bas de la partie de la fiche où ces données ont été déposées, de manière à pouvoir reconnaître l'auteur en tout temps.

Une seconde partie est spécialement destinée à l'ajout de fichiers. Dans la plupart des cas, il peut s'agir d'un article original ou encore d'une copie d'un rapport d'étude en lien avec la fiche d'informations produite. Une troisième section est consacrée à l'enregistrement de l'avis ou du commentaire de l'expert veilleur relativement au sujet traité dans la fiche. Le nom de l'expert ainsi que la date de l'émission de l'avis, la ou les sources d'informations utilisées, le classement de la fiche dans l'index élaboré et finalement, l'adresse Web spécifique de la fiche d'informations. Une barre de navigation est présente au bas de chacune des fiches d'informations et rend possible la rétroaction ou l'impression de la fiche.

Nous avons publié plus de quatre-vingt-deux fiches d'informations entre le 14 juillet 2003 et le 17 mars 2004. Rappelons que les responsables du Groupe Germain nous ont demandé de privilégier principalement quatre thèmes de veille. À titre de renseignement, nous présentons la répartition du nombre de fiches d'informations produites pour chacun de ces thèmes dans le tableau 39.

Tableau 39
Répartition des fiches d'informations produites par thèmes de veille

Thèmes	Nombre de fiches d'informations produites
Hôtels-boutiques (caractéristiques, indicateurs, tendances)	35
Marketing hôtelier (occasions, stratégies, programmes)	28
Consommateurs (clients actuels, concurrents et consommateurs d'autres industries)	12
Formation en THRI (écoles de THRI, entreprises et autres industries)	7
TOTAL	82

Comme nous pouvons le constater, c'est le thème hôtels-boutiques qui a fait l'objet du plus grand nombre de fiches diffusées avec près de 43% des fiches, tandis que les trois thèmes suivants ont obtenus respectivement selon l'ordre du tableau 39, près de 34%, 14,5% et 8,5%. Cette répartition nous apparaît conforme à l'effort consacré et aux résultats obtenus lors de nos activités de veille. Les deux premiers thèmes étant d'une nature plus générale, donc moins spécifiques que les deux derniers, c'est ce qui explique, selon nous, le plus grand nombre de fiches produites pour les deux premiers thèmes.

D'autre part, durant notre expérimentation, le rythme de publication des bulletins de veille s'établit en moyenne à un bulletin à approximativement tous les 25 jours. L'intervalle le plus court a été d'une journée tandis que le plus long a été de 56 jours. L'intervalle entre chacune des diffusions a été fortement influencé par la nature même des fiches d'informations produites, le cycle d'activités des hôtels du Groupe Germain, les vacances des destinataires et du chercheur, tout en étant tributaire du niveau des ressources allouées à la réalisation des diverses phases du processus de veille proprement dit.

Afin de permettre au lecteur d'avoir un meilleur aperçu du travail accompli lors de notre expérimentation, nous présentons au tableau 40, l'ensemble des titres des fiches d'informations que nous avons éditées dans les onze bulletins de veille produits.

Les fiches d'informations que nous avons produites sont empreintes de l'orientation que nous avons volontairement insufflée à nos activités de collecte de données, en relation avec les cibles informationnelles visées, ainsi qu'à l'état de l'évolution de l'environnement marketing du secteur hôtelier, d'événements fortuits et, dans certains cas, de la sérendipité engendrée par les recherches que nous avons entreprises afin de repérer des renseignements susceptibles d'être utiles au Groupe Germain.

Tableau 40
Fiches d'informations produites par thème de veille

Indexation	Bulletins	Titres
Hôtels-Boutiques		
	Vol. 1 No. 1	▪ Performance du marché US de l'hébergement Mai 2003.
	Vol. 1 No. 2	▪ Analyse de l'évolution de la valeur économique des hôtels aux USA (2003).
	Vol. 1 No. 2	▪ Analyse de la variation de la demande des hôtels urbains dans 22 des principales agglomérations américaines.
	Vol. 1 No. 2	▪ <i>Canadian weekly lodging outlook 2003.</i>
	Vol. 1 No. 2	▪ L'hôtellerie à l'ère digitale.
	Vol. 1 No. 3	▪ Hôtel Le Germain – Analyse comparative du <i>RevPar</i> 2001/2003.
	Vol. 1 No. 4	▪ Les hôtels Ian Schrager sont-ils en difficulté financière ?
	Vol. 1 No. 4	▪ Est-ce que le meilleur est à venir ?
	Vol. 1 No. 4	▪ L'industrie hôtelière attend le prochain cycle de reprise économique.
	Vol. 1 No. 4	▪ Les profits des hôtels américains continuent de diminuer.
	Vol. 1 No. 4	▪ <i>Check-In/Out 24 h ?</i>
	Vol. 1 No. 4	▪ Hydropolis... l'hôtel sous-marin.
	Vol. 1 No. 5	▪ Principaux objets de disputes entre propriétaires et exploitants d'hôtels en contexte économique difficile.
	Vol. 1 No. 5	▪ Quelques stratégies afin de vendre un hôtel à meilleur prix.
	Vol. 1 No. 5	▪ DUBAI : Un nouvel hôtel-boutique cinq étoiles ouvre ses portes.
	Vol. 1 No. 5	▪ Indice de satisfaction des clients fréquentant les hôtels nord-américains – <i>J.D. Power and Associates</i> (2003).
	Vol. 1 No. 5	▪ Le regain d'activités du second trimestre 2003 laisse entrevoir une forte reprise dans le secteur de l'hébergement aux USA en 2004.
	Vol. 1 No. 5	▪ Nouvelles brèves de l'industrie.
	Vol. 1 No. 6	▪ Comment décririez-vous un hôtel-boutique ? Stylé – Intime – Sexy – Unique – Petit.
	Vol. 1 No. 6	▪ Dernières prévisions de PricewaterhouseCoopers sur les taux d'occupation et les tarifs de chambres d'hôtels en 2004 (28 octobre 2003).
	Vol. 1 No. 6	▪ Hôtel Le Germain – Taux d'occupation selon le jour de la semaine (10 mois 2003).
	Vol. 1 No. 6	▪ LU pour VOUS !
	Vol. 1 No. 6	▪ Rapport sur les investissements hôteliers au Canada (Colliers 2003).
	Vol. 1 No. 6	▪ Augmentation significative des rénovations d'hôtels prévue en 2004.
	Vol. 1 No. 6	▪ Gastronomie en crise ? Quel sort réserve-t-on aux restaurateurs ?
	Vol. 1 No. 7	▪ Enquête 2003 de HVS International sur les coûts de construction des hôtels.
	Vol. 1 No. 7	▪ Tableaux comparatifs de l'occupation quotidienne de l'Hôtel Le Germain et des hôtels de Montréal.
	Vol. 1 No. 7	▪ Les 10 plus importants facteurs susceptibles d'influencer l'industrie hôtelière en 2004.

Indexation	Bulletins	Titres
	Vol. 1 No. 9 Vol. 1 No. 9 Vol. 1 No. 10 Vol. 1 No. 10 Vol. 1 No. 10 Vol. 1 No. 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hôtel Le Germain – Comparaison du taux d’occupation journalier 2003 avec les hôtels de Montréal. ▪ Hôtel Le Germain – RevPar 2003. ▪ Enquête sur les voyages d’affaires au Canada – Conférence HAC Toronto 2004. ▪ LU pour VOUS ! ▪ Rapport annuel ; Colliers sur le marché de l’investissement hôtelier canadien 2004. ▪ Statistiques hôtelières – Canada 2003. ▪ 12^e conférence annuelle de l’Association des Hôteliers du Canada (HAC) Toronto – Février 2004.
Marketing hôtelier		
	Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 5 Vol. 1 No. 5 Vol. 1 No. 6 Vol. 1 No. 6 Vol. 1 No. 7 Vol. 1 No. 7 Vol. 1 No. 8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le SRAS : Répercussions possibles sur les voyages au Canada : marché intérieur et certains marchés. ▪ Outil idéal pour ceux qui doivent préparer leur plan de marketing 2004. ▪ Évaluation de l’industrie de l’hébergement au Canada au cours d’une année difficile – 2003. ▪ Groupe Germain – Analyse comparative de sites Web. ▪ CCT- Bulletin de renseignements sur le tourisme Numéro 15, juillet 2003. ▪ Alliance en marketing, une avenue à explorer. ▪ De grandes chaînes hôtelières tentent de reprendre le contrôle de la distribution via Internet. ▪ Offrir le meilleur prix garanti ! ▪ Que désirent les utilisateurs de votre site Web ? ▪ Pratiques exemplaires en marketing. ▪ Groupe Germain – Analyse comparative de sites Web ▪ HSMAI crée un comité d’experts en marketing via Internet. ▪ Hilton fait usage de la recherche appliquée pour élaborer ses forfaits destinés à la famille. ▪ La page d’accueil de votre site Web est-elle facilement accessible ? Tests Hôtels Germain et autres. ▪ Nouvelles stratégies de <i>e-marketing</i> : Pensez horizontalement ! ▪ Turbulence chez les principaux sites Web de voyages à rabais. ▪ NOUVEAU plan de développement touristique de Montréal 2003-2010. ▪ Plusieurs hôtels facturent des frais supplémentaires aux clients afin de réduire l’impact négatif de la baisse de leurs revenus. ▪ Quelle est votre politique d’annulation ? ▪ Radisson.com – Couronné site N° 1 pour la satisfaction de la clientèle. ▪ Conférence de madame Nathalie Normandeau aux Matins du GTH¹ le 20 janvier 2004.

¹ Activités organisées par les étudiants du baccalauréat en Gestion du tourisme et de l’hôtellerie (GTH), ESG-UQAM et ITHQ.

Indexation	Bulletins	Titres
	Vol. 1 No. 9 Vol. 1 No. 10 Vol. 1 No. 10 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfaits offerts par six hôtels de Montréal – 16 janvier 2004. ▪ Les 10 préoccupations principales des directeurs du marketing et des ventes en 2004. ▪ Protection de la vie privée (renseignements personnels). ▪ Exemples de forfaits de quatre groupes hôteliers. ▪ Groupe Germain – Analyse comparative de l’indexation dans les engins de recherche. ▪ Hôtels Germain – Liens pointant vers le site. ▪ Hôtels Germain – Référencement dans les moteurs de recherche.
Consommateurs		
	Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 7 Vol. 1 No. 7 Vol. 1 No. 7 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11 Vol. 1 No. 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché porteur : gais, lesbiennes et bisexuels (GLB). ▪ Permettre aux clients d’imprimer des documents loin de leur bureau. ▪ Mesures de sécurité : Une contrainte majeure pour les voyageurs. ▪ Moins d’Américains prévoient prendre des vacances cet été. ▪ Où les consommateurs trouvent-ils les meilleurs tarifs hôteliers ? ▪ CCT – Bulletin de renseignements sur le tourisme N° 19 – novembre 2003. ▪ LU pour VOUS ! ▪ Le fragile équilibre entre la personnalisation du service et la technologie. ▪ Hôtel Le Germain Montréal – Qu’est-ce qu’on dit de vous ? ▪ Hôtel Dominion 1912 – Qu’est-ce qu’on dit de vous ? ▪ Hôtel Germain des Prés – Qu’est-ce qu’on dit de vous ? ▪ Hôtel Le Germain Totonto – Qu’est-ce qu’on dit de vous ?
Formation en THRI		
	Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 1 Vol. 1 No. 2 Vol. 1 No. 4 Vol. 1 No. 5 Vol. 1 No. 6 Vol. 1 No. 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de nouveaux moyens de retenir des diplômés talentueux. ▪ Manque de développement du leadership des cadres intermédiaires et supérieurs. ▪ La formation est rentable et essentielle à un service hors pair. ▪ Êtes-vous en sécurité dans votre hôtel ? ▪ Savoir conserver les meilleurs employés. ▪ Quatre directeurs sur dix quittent leurs nouvelles fonctions en moins de 18 mois. ▪ Le 1^{er} Conseil d’administration de la Fondation de l’ITHQ.

Nous retenons de cette expérience que le processus d'édition d'un bulletin de veille est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Tout d'abord, le rédacteur doit être en mesure de lire rapidement des textes et de les synthétiser de manière à rapporter les faits aux destinataires le plus objectivement possible. Les destinataires s'attendent à recevoir une information qui les intéresse ou qui peut leur être utile ; elle doit obligatoirement être formulée succinctement et fournir les références exactes des documents d'origine au cas où un usager ait l'intention de les consulter. À ce sujet, soulignons que l'éditeur d'un bulletin est placé devant un défi de taille, celui d'attirer l'attention de ses lecteurs. À notre connaissance, ce phénomène que nous appellerons « la guerre de l'attention » a été peu traité et sous-évalué par les auteurs consultés s'intéressant à la pratique de la veille. À titre d'exemple illustrant notre prise de conscience progressive de ce facteur, nous reproduisons ci-dessous les libellés de certains de nos courriels annonçant la publication d'un bulletin et donnant accès à ce dernier aux usagers :

« Bulletin du 14 juillet 2003, Vol. 1, N° 1 : Pour consulter, veuillez ouvrir le fichier attaché. (lien cliquable) »

« Bulletin du 28 juillet 2003, Vol. 1, N° 3 : Je serai en vacances pendant les 3 prochaines semaines, de retour le 18 août. Voici un bulletin « écourté » contenant toutefois des informations utiles à propos du REVPAR de l'hôtel Le Germain Montréal. Si ce genre de tableau vous intéresse, veuillez m'en faire part, en cliquant sur « rétroaction » pour me laisser un message. À bientôt ! Pour consulter, veuillez ouvrir le fichier attaché. (lien cliquable) »

« Bulletin du 22 septembre 2003, Vol. 1, N° 4 : Pour consulter votre bulletin d'informations du 22 septembre 2003, veuillez ouvrir le fichier attaché. On vous demandera votre nom d'utilisateur et votre mot de passe pour accéder au contenu des fiches d'informations. Si vous les avez oubliés, il suffit de me les demander par courriel à : veille-marketing@ithq.qc.ca. Vous pouvez également accéder en tout temps aux fiches d'informations à l'aide de votre nom d'utilisateur et de votre mot de passe en vous rendant au site suivant : <http://www.vigipro.com>. N'hésitez pas à me faire part de vos commentaires. Bonne lecture. (La diffusion de ce bulletin est survenue peu de temps après l'ajout de nouveaux destinataires) »

« Bulletin du 11 novembre 2003, Vol. 1, N° 6 : Voici le bulletin n° 6 ; vous y trouverez deux rapports dont l'un sur les investissements hôteliers au Canada et l'autre présentant un historique des caractéristiques et de la performance des hôtels-boutiques de 1995 à 2000. Nous présentons une compilation spéciale de l'hôtel Le Germain Montréal sur les taux d'occupation selon les jours de la semaine pour les dix premiers mois de 2003. Plusieurs articles traitent de prévisions pour l'année 2004 : augmentation des rénovations d'hôtels, taux d'occupation et tarifs des chambres, sans oublier les pratiques émergentes en matière de surcharges faites aux clients. Finalement, un dossier sur la gastronomie en crise, à lire absolument ! Bonne semaine et à la prochaine ! »

« Bulletin du 9 décembre 2003, Vol. 1, N° 7 : Voici votre bulletin de veille du 9 décembre 2003. Il contient quelques tableaux comparatifs de l'occupation journalière des chambres de l'hôtel Le Germain Montréal et des hôtels de Montréal. Je vous invite également à lire attentivement l'article traitant des 10 facteurs les plus susceptibles d'influencer l'industrie hôtelière en 2004. Qu'ils s'agissent de frais d'annulation de réservation, de personnalisation du service via la technologie ou encore du plus récent bulletin de renseignements sur les marchés touristiques, plusieurs y trouveront des signes de tendances émergentes en mesure d'influencer la performance de votre entreprise. N'oubliez pas de lire la nouvelle section LU pour VOUS ! comprenant de courtes capsules d'informations. À bientôt, n'hésitez pas à me faire part de vos commentaires. Bonne lecture. »

« Bulletin du 21 janvier 2004, Vol. 1, N° 8 : Ce bref rapport fait état de l'allocution présentée par madame Nathalie Normandeau lors des Matins du GTH le 20 janvier 2004. Il présente un aperçu de l'orientation des futures politiques gouvernementales en matière de développement touristique. »

« Bulletin du 22 janvier 2004, Vol. 1, N° 9 : Voici un bulletin spécialement conçu pour l'hôtel Le Germain Montréal. Il présente une mise à jour de l'occupation journalière 2003 ainsi qu'une comparaison du REVPAR 2003 des principaux établissements comparables. Finalement, une brève recherche effectuée sur les sites WEB de six hôtels de Montréal fait état des forfaits offerts sur leurs sites en date du 16 janvier 2004. Vous pouvez me faire part de vos commentaires en cliquant sur « rétroaction ». C'est un moyen facile de communication où vous pourriez lire les commentaires formulés par les membres du groupe. Bonne lecture et pourquoi pas BONNE ANNÉE à tous ceux que je n'ai pas eu l'occasion de rencontrer. »

« Bulletin du 1^{er} mars 2004, Vol. 1, N^o 10 : Bonjour. Voici votre 10^e bulletin d'informations. Ce dernier contient deux comptes-rendus de la 12^{ième} conférence annuelle de l'Association des hôtels du Canada tenue à Toronto en février 2004. Des préoccupations des directeurs de marketing à la protection des renseignements personnels, vous y trouverez des articles d'intérêt.

Message spécial aux lecteurs de ce bulletin

Comme vous le savez, le Centre de Recherche Industrielle du Québec (CRIQ) a mis le logiciel VigiPro gratuitement à ma disposition, afin de me permettre de réaliser cette recherche doctorale destinée à étudier le processus d'implantation d'un système de veille au sein d'une PME hôtelière. Depuis juillet 2003, plus de 119 fiches d'informations ont été déposées dans le système et 74 fiches sommaires ont été ensuite publiées à votre intention sous la forme des bulletins que vous connaissez.

Ce projet de recherche tire maintenant à sa fin et, dans ce contexte, le CRIQ m'avise que l'autorisation d'utiliser gratuitement le logiciel VigiPro me sera prochainement retirée. Je vous invite donc à agir avec diligence et à consulter ou à télécharger les fiches qui vous intéressent car bientôt, elles ne seront plus accessibles. Je vous remercie de votre collaboration et n'hésitez pas à me faire part de vos commentaires.»

« Bulletin du 17 mars 2004, Vol. 1, N^o 11 : Bonjour. Ce bulletin comporte 8 articles d'intérêt pour les hôtels du Groupe Germain. D'abord place à l'INTERNET! On y présente des exemples sommaires de forfaits d'hôtels-boutiques américains, de même que des compilations relatives à l'indexation dans les engins de recherche, au référencement, ou encore des liens pointant en direction des hôtels. La seconde partie est consacrée à des commentaires formulés par des clients ayant séjourné dans les hôtels Germain et accessibles dans l'INTERNET. Un bon point de départ pour une séance d'idéation! En terminant, il faut faire vite car je ne sais pas pour combien de temps encore vous pourrez accéder à ces fiches d'informations. Bonne lecture. Faites-moi part de vos commentaires : dumas-leonard@ithq.qc.ca »

En définitive, bien qu'un bulletin de veille ou une fiche d'informations donnée puisse présenter une synthèse pertinente, une analyse judicieuse ou encore un

commentaire facilement actionnable par les dirigeants, toujours est-il que, si elle n'attire pas l'attention et qu'elle n'est pas consultée, sa valeur est nulle malgré les efforts consacrés préalablement à son élaboration. Ici, nous serions tentés d'affirmer à ce point, qu'en matière de diffusion de bulletins de veille, la forme est plus importante que le fond.

Après avoir traité de l'importance de la diffusion des bulletins de veille aux usagers, dans la prochaine section, nous discuterons brièvement du dernier aspect du processus de veille que nous avons étudié, la rétroaction.

4.3.10 *Rétroaction*

Bien que cette phase fasse intrinsèquement partie du processus d'implantation d'une cellule de veille, elle n'a pas obtenu un degré élevé de formalisation lors de la réalisation de notre recherche sur le terrain. Le logiciel que nous avons utilisé intégrait cette fonctionnalité en permettant aux destinataires de rétroagir aux renseignements ou aux commentaires formulés sur chacune des fiches, mais cette fonction n'a pas été employée par les usagers. Le chercheur a reçu quelques courriels indiquant l'appréciation des utilisateurs quant aux bulletins reçus. Voici le libellé de certains d'entre eux :

« Merci. Je n'ai pas tout lu mais ça me semble très intéressant. »

« J'ai lu avec attention toutes les nouvelles. C'est vraiment très intéressant et très bien fait! Félicitations! Je constate que tu as accès à d'excellentes sources d'informations. Comment es-tu informé de la parution de ces documents? »

« Je me demande si tu me permettras d'imprimer et de classer certaines de tes nouvelles et/ou sources citées dans nos dossiers. Est-ce de l'information privilégiée pour le groupe Germain? Ou encore, désires-tu restreindre la diffusion de ces informations? »

« *Petit commentaire (en passant)* J'ai beaucoup aimé la rubrique LU POUR VOUS! J'aurais toutefois apprécié que la source (le

titre du document ou autre) où l'information a été repêchée soit citée à la fin de chaque nouvelle. » (Ces dernières avaient été regroupées au bas de la fiche).

D'autre part, environ quatre ou cinq usagers nous ont indiqué, verbalement, qu'ils avaient apprécié un bulletin ou une fiche d'informations particulière. Les commentaires exprimés par les utilisateurs n'ont toutefois pas fait l'objet d'un recueil systématique. Par ailleurs, à trois reprises, une fiche d'informations ou des documents issus de fichiers attachés ont été distribués lors de réunions d'exploitation hebdomadaires des chefs de services de l'hôtel Le Germain Montréal. La diffusion de ces documents par la direction aux cadres intermédiaires de l'entreprise nous porte à croire qu'il est raisonnable de penser que la diffusion régulière de fiches d'informations aux usagers peut contribuer à l'institutionnalisation de la pratique de la veille au sein de cette organisation.

En outre, nous avons évalué que le nombre moyen de fiches d'informations diffusées aux douze usagers de notre prototype de veille marketing s'élève à 73. De ce nombre, en moyenne 19 fiches, soient près de 26% de l'ensemble des fiches publiées, ont été consultées par l'un ou l'autre des utilisateurs. Dans le cas spécifique des six utilisateurs étant à l'emploi du Groupe Germain, la proportion des fiches consultées s'élève à 22%. À première vue, la proportion des fiches d'informations lues par les destinataires peut sembler peu élevée. Toutefois, il faut rappeler que les fiches produites se rapportent à quatre thématiques distinctes, que ces sujets n'ont pas la même importance pour chacun des destinataires, et qu'en conséquence, certaines fiches pouvaient sembler très intéressantes pour certains usagers, alors qu'elles en laissaient d'autres indifférents. C'est ainsi que le plus faible utilisateur actif a consulté environ 2% des fiches qui lui ont été transmises, alors que l'utilisateur le plus assidu a consulté les fiches qui lui ont été transmises dans une proportion de 70%. Dans ce cas précis, il s'agissait d'un usager clé en mesure d'utiliser l'information produite à des fins à la fois stratégiques, tactiques ou opérationnelles. Le tableau 41 fait état de la répartition du nombre de consultations selon les thématiques de veille choisies.

Tableau 41
Répartition du nombre de consultations selon les thématiques de veille

Thématiques	Nombre de consultations	%
Hôtels-boutiques	117	51,1
Marketing	66	28,8
Consommateurs	32	14,0
Formation	14	6,1
TOTAL	229	100

Les fiches d'informations produites se rapportant à la thématique des hôtels-boutiques ont nettement suscité plus d'intérêt que celles publiées pour les autres thèmes. Nous expliquons ce résultat par le fait que les destinataires du Groupe Germain étaient essentiellement constitués de représentants des deux niveaux hiérarchiques les plus élevés dans l'organisation, et que les fonctions assumées par ces derniers les ont amenés à d'abord se préoccuper de dimensions en lien avec l'environnement externe de leur organisation, avant de s'intéresser à des aspects tournés vers l'interne, domaine d'action généralement privilégié par les cadres intermédiaires. Le nombre de consultations est également en lien avec le nombre de fiches produites sous chacun des thèmes. Nous complétons ici nos commentaires relativement à la phase de rétroaction. Nous présentons une brève conclusion de ce chapitre dans la prochaine section.

4.4 Conclusion

Le Groupe Germain est une entreprise jeune et dynamique possédant une propension à l'innovation dans son secteur d'activités. En outre, ce groupe hôtelier se distingue par l'esthétisme de ses établissements et par la personnalisation de son service à la clientèle. Durant notre recherche, nous nous sommes intéressés à l'approche de cette organisation relativement à la gestion de l'information, notamment en ce qui a trait aux trois dimensions suivantes : l'information concernant le marché, les sources d'informations utilisées et le processus de collecte et d'utilisation de l'information. Nos observations font ressortir que le Groupe Germain

se positionne relativement bien quant à la gestion de l'information se rapportant au marché, tandis qu'il y a place à l'amélioration pour les deux autres dimensions. Le processus de collecte et de traitement de l'information est l'aspect qui s'est révélé être le plus faible.

L'étude des pratiques actuelles de veille marketing du Groupe Germain nous a permis d'observer que la majorité des informants que nous avons rencontrés étaient plutôt favorables à l'élaboration d'une cellule de veille, et que plusieurs y voyaient une occasion d'améliorer leur efficacité au travail et de contribuer concrètement à la croissance de l'entreprise. D'autre part, les principales craintes exprimées par rapport à l'implantation d'un tel dispositif sont liées à la peur d'une surcharge de travail et au fait de ne pouvoir utiliser l'information produite dans le cadre de leurs tâches quotidiennes. En outre, nous avons observé que les besoins d'information varient selon le niveau hiérarchique des informants dans l'organisation, et que l'étendue du domaine de surveillance de l'environnement privilégié par chacun des individus tend à s'accroître en fonction du degré d'élévation du poste occupé dans l'organisation. Bref, plus le poste occupé est élevé, plus la surveillance sera effectuée dans un domaine éloigné de l'entreprise.

Une autre observation a également retenu notre attention. Il s'agit du nombre relativement peu élevé de décisions dites stratégiques. En effet, la plupart des préoccupations des dirigeants de cette organisation concernent des décisions liées à la dimension du marketing tactique. Ce constat nous semble conforme avec la croyance populaire des gens de cette industrie voulant que l'hôtellerie soit constituée d'une multitude de petits détails qui, a priori, peuvent sembler anodins, mais dont l'importance est déterminante pour qui veut atteindre un niveau de service à la clientèle hors pair.

Notre analyse approfondie des pratiques de veille de cette organisation nous a permis de mieux cerner les diverses sources d'informations utilisées, de même que les

moyens ou les actions mises en oeuvre par les membres du Groupe Germain afin d'obtenir les informations dont ils ont besoin. Somme toute, l'analyse de ces pratiques fait ressortir que le profil du Groupe Germain s'apparente à celui des organisations ayant développé une pratique embryonnaire et intuitive de la veille de leur environnement marketing. Les dirigeants de l'entreprise n'ont pas de visées particulières en matière de pratiques de veille et, dans bien des cas, l'information recueillie résulte davantage du hasard que d'une démarche organisée à cet effet.

L'élaboration de notre prototype de veille marketing réalisée dans le contexte réel d'une PME hôtelière constitue une première au Québec. Cette expérimentation nous a permis de recueillir des renseignements inédits relativement aux particularités du fonctionnement d'un tel dispositif au sein d'une petite entreprise hôtelière, en plus de fournir des indications importantes quant à l'adaptation de cette pratique dans le secteur de l'hôtellerie et, dans une plus large mesure, dans le domaine des entreprises de services.

Nous discutons des résultats présentés dans le prochain chapitre. Les commentaires que nous exprimons sont en lien avec la problématique managériale initiale, la contribution de notre recherche au domaine de la gestion hôtelière, de même que notre appréciation des travaux de recherche que nous avons réalisés.

CINQUIÈME CHAPITRE

LA DISCUSSION

*« Le véritable voyage de découverte
ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages,
mais à avoir de nouveaux yeux. »*

- Marcel Proust

Dans les chapitres précédents, nous avons d'abord identifié notre problématique managériale avant de présenter notre revue de la littérature. Cet exercice nous a permis de mieux appréhender le contexte théorique et de caractériser la pratique de la veille dans la perspective du marketing et de préciser notre question générale de recherche. Ces étapes essentielles étant franchies, nous avons ensuite élaboré le cadre opératoire définissant les paramètres de notre recherche sur le terrain afin de recueillir les données nécessaires à l'élaboration de notre prototype de veille marketing en hôtellerie. Les résultats ont été présentés dans le chapitre précédent et le moment est maintenant venu de discuter de ces derniers en fonction de nos contextes théorique et pratique initiaux, de même qu'en fonction d'autres aspects intrinsèques de notre recherche. Nous avons subdivisé le présent chapitre en cinq sections principales se rapportant à la contribution de notre recherche par rapport au marketing, à la méthodologie, à la veille, à la gestion des PME hôtelières et finalement, quant à ses limites et à ses avenues futures de recherche que ces travaux nous ont inspirés.

1. RETOMBÉES DE NOTRE ÉTUDE DE CAS PAR RAPPORT AU MARKETING

Le marketing est une discipline dynamique en croissance rapide, Hunt (1992). La stratégie marketing a constitué, dès le début, un thème important qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs, phénomène reflété par le cadre

de référence proposé par Varadarajan et Jayachandran (1999a). Nous nous sommes d'ailleurs inspirés de ce cadre de référence, présenté à la figure 5, pour situer les besoins d'information des dirigeants hôteliers dans l'environnement organisationnel. D'autre part, notre problématique de gestion s'est insérée dans l'un des principaux sujets d'étude liée à l'orientation vers le marché et s'est inscrite dans le courant de pensée de stratégie marketing lié aux problèmes organisationnels susceptibles d'influencer la stratégie marketing et la gestion. L'un des contributeurs importants à s'être intéressé à ce sujet est Philip Kotler, auteur du concept de marketing qui sous-tend la pensée marketing actuelle, et que nous avons présenté à la section 1.6 du deuxième chapitre. Kotler (1997) suggère que : « [...] pour avoir du succès, les firmes devraient déterminer les besoins et les attentes des clients et les satisfaire de manière plus efficace que leurs concurrents peuvent le faire. » Nous nous sommes donc intéressés au système d'information marketing (SIM) et à la façon dont les dirigeants s'y prennent pour déterminer les besoins et les attentes des clients.

À cet égard, notre recherche nous a fait constater que Kotler est le principal contributeur à avoir traité de manière détaillée des composantes du système d'information marketing par les dirigeants (Dumas, 1999). Nous avons présenté le schéma du système d'information marketing à la figure 7 du deuxième chapitre. Le cœur du SIM est composé des quatre sous-systèmes suivants : 1) Système d'information interne ; 2) Système de soutien à la décision marketing ; 3) Système de recherche commerciale et ; 4) Système d'information externe. Rappelons que le système d'information externe est la seule composante destinée à être en communication continue avec l'environnement externe de l'entreprise. Ce dernier, aussi appelé *marketing intelligence* Kotler (1997), est défini en ces termes :

« Le système d'information externe est l'ensemble des procédures et des sources utilisées par les dirigeants pour obtenir leur information quotidienne au sujet de l'évolution de l'environnement marketing Kotler et al. (2000). »

Pendant notre recherche, nous avons eu l'occasion de comparer des caractéristiques du fonctionnement du sous-système d'information externe du SIM avec celles d'une cellule de veille marketing. Nous avons présenté les résultats de cette comparaison au tableau 12. Nous en retenons que l'utilisation du système d'information externe, dans sa définition classique, repose sur une approche empirique liée à une surveillance ponctuelle ou improvisée de l'environnement marketing alors que la veille repose sur une pratique systématique et structurée, de nature itérative. En outre, la veille marketing se distingue du système d'information externe par sa finalité, puisqu'elle vise à satisfaire les besoins d'information des dirigeants dans le but d'anticiper les changements, tandis que le système d'information externe vise principalement à répondre à des besoins quotidiens d'informations. En ce sens, la veille est de nature offensive, alors que le système d'information externe est plutôt d'une nature défensive et articulé en réaction à un problème donné. Par ailleurs, il faut noter que la pratique de la veille intègre systématiquement dans son dispositif un processus de création de valeur ajoutée, tandis que ce n'est pas le cas pour le système d'information externe.

Nous avons observé également une distinction importante entre les deux approches en ce qui a trait à la diffusion de l'information. Dans le cas de la veille, la diffusion est un processus habituellement réalisé de manière régulière et périodique, en fonction de sujets indexés et de formats plus ou moins structurés et adaptés aux besoins des destinataires, alors que dans le cas du système d'information externe, la diffusion de l'information est davantage le fait d'une oeuvre volontariste et aléatoire réalisée au gré de la disponibilité de celui qui possède l'information à transmettre. Un dernier aspect important a également attiré notre attention ; il s'agit du fait que dans la description classique du système d'information externe, il n'y a habituellement pas de mention spécifique d'Internet, d'intranet¹ ou d'extranet², alors que nous savons que de

¹ Intranet : concept dans lequel on utilise tous les outils d'Internet, comme le Web et le courrier électronique, à l'usage exclusif d'une organisation, (Sohier, 2000, p. 556).

² Extranet : concept qui ressemble beaucoup à l'intranet. La seule différence est que le réseau est accessible aux clients et aux fournisseurs de l'organisation en question Sohier (2000, p. 554).

nos jours, l'Internet, le réseau des réseaux, est une réalité contemporaine du monde des affaires et du marketing en particulier. En cette matière, nous rejoignons le point de vue de (Malhotra, 1999, p. 116) qui, dans un texte traitant de l'avenir de la discipline du marketing, a mentionné que : « *There is a need to rethink and refine current theories to meet the challenges and opportunities ahead.* »

En définitive, notre revue de la littérature sur le système d'information marketing, d'une part, et notre expérimentation de l'élaboration d'un prototype de veille marketing, d'autre part, nous amènent à suggérer d'intégrer la veille marketing au système d'information externe du SIM afin de formaliser ainsi l'apport de cette composante qui devrait désormais inclure une surveillance systématique de l'environnement marketing de l'organisation. L'intégration de la veille n'élimine pas le sous-système d'information externe mais vient le compléter puisqu'elle permet de mieux gérer l'information en provenance de l'environnement externe de l'entreprise. La veille permet notamment de focaliser les efforts de surveillance sur des cibles déterminées en fonction des besoins des dirigeants et de structurer la collecte et le traitement de l'information de manière plus efficace, dont par l'introduction d'un processus de création d'information à valeur ajoutée.

D'un autre point de vue, nous avons fait usage du schéma du processus de planification stratégique en marketing que nous avons présenté à la figure 6 dans le premier chapitre. Cette figure, adaptée de Pettigrew (2000), schématise le processus lié aux diverses activités à réaliser pour déterminer les objectifs marketing et pour mettre en œuvre les actions nécessaires pour les atteindre. Ce schéma possède une portée utilitaire non négligeable autant pour les académiciens que pour les praticiens du marketing, puisqu'il fournit un cadre de référence autant pour la réflexion que pour l'action. Lors de notre recherche, nous nous sommes particulièrement intéressés à l'environnement marketing de l'entreprise, notamment l'environnement de l'industrie dans lequel nous incorporons, dans la perspective de Aaker (1998), les dimensions reliées au consommateur, aux concurrents immédiats et éloignés, ainsi

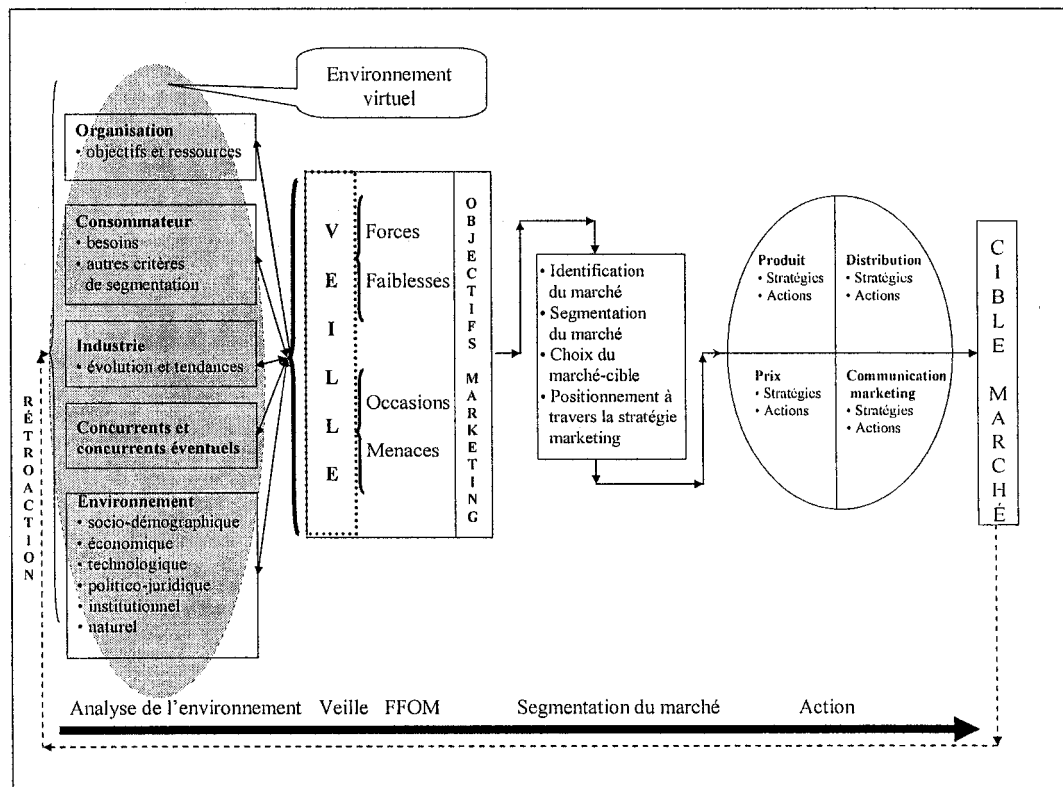
qu'aux principaux détenteurs d'enjeux, que nous appellerons ici les acteurs clés. Dans une moindre mesure, nous avons également tenu compte des aspects de l'environnement général selon les six dimensions de la perspective de Pettigrew et Turgeon (2000). Notre quête d'informations nous a amenés à nous familiariser avec un nouveau type d'environnement qui a été relativement peu fréquenté dans la littérature du marketing traitant de l'environnement de l'organisation, à savoir l'environnement virtuel.

Dans un environnement d'affaires complexe, il est primordial pour les dirigeants d'être en mesure d'identifier les détenteurs d'enjeux susceptibles d'être la source ou la cible d'une action de leur entreprise Perreault et Fakhfakh (2000). Le volume d'informations ne cesse d'augmenter, tandis que le nombre de sources d'information explose avec le développement des technologies de l'information. Cela n'est pas sans faire subir de fortes pressions aux entreprises. Comme l'affirment Samier et Sandoval (2002) : « [...] L'environnement de l'entreprise se caractérise par l'accroissement des contraintes liées à la compétition mondiale ainsi qu'aux opportunités liées à l'intégration et au développement des technologies de l'information. Les frontières classiques s'estompent et l'environnement devient global, réel et virtuel, donc multiforme. »

Ce n'est que vers le milieu des années 90 que les technologies Web se sont généralisées et sont devenues une réalité de tous les jours dans le contexte organisationnel. Le moteur de recherche Google se targue de répertorier plus de 8 millions de pages Web (Google, 2005). De son côté, (Poussart, 2002) estime qu'au Québec, plus de 98,4% des grandes entreprises utilisent l'Internet alors que 99,7% affirment faire usage du courrier électronique en ligne. Toujours selon le même auteur, plus de 69,6% de l'ensemble des entreprises de 5 employés et plus, tous secteurs confondus, étaient branchées à Internet en 2001. La popularité de l'Internet incite de nombreuses entreprises à intégrer l'environnement virtuel à leurs pratiques classiques de surveillance de leur environnement marketing. Comme nous l'avons

constaté lors de notre recherche sur le terrain, des clients formulent des commentaires ou des appréciations bien réelles de leurs séjours dans des hôtels, via les sites Web d'intermédiaires ou dans des groupes de discussions virtuelles qui, bien qu'intangibles, véhiculent des informations non moins réelles à propos des organisations visées et susceptibles de constituer des occasions ou des menaces à leur pérennité. Le cas échéant, plusieurs de ces informations pourront avoir des impacts tangibles sur les résultats de ces hôtels. *TripAdvisor* affirme présenter plus d'un million de commentaires ou d'opinions de clients ayant séjourné dans des hôtels partout à travers le monde (TripAdvisor, 2005). Les observations que nous avons réalisées durant notre étude de cas nous ont incités à revisiter le processus de planification stratégique en marketing que nous avons utilisé pendant notre recherche.

Figure 23
Processus de planification stratégique en marketing revisité



Source : Dumas (2005). Adapté de Pettigrew (2000)

Nous en proposons, à la figure 23, une version modifiée tenant compte à la fois de l'environnement virtuel et de l'intégration de la veille agissant à la manière d'une interface entre l'environnement et la réflexion stratégique au sein de l'organisation.

En vertu de ce nouveau schéma, l'environnement virtuel est en quelque sorte intégré transversalement à tous les types d'environnements, puisqu'il est susceptible de se manifester à travers chacune des composantes de ce système ouvert que constitue l'environnement de l'organisation. Nous n'avons qu'à penser aux bases de données numérisées, à l'Internet, aux nombreux fichiers emmagasinés dans les intranets ou les extranets, aux courriers électroniques, aux sites Web des entreprises, aux bannières publicitaires virtuelles, aux groupes de discussions, aux magazines virtuels, etc., pour réaliser qu'au-delà de notre environnement réel, il existe un monde virtuel bien présent et bien vivant, que les entreprises avisées ne sauraient négliger lors de l'élaboration de leur stratégie marketing. Cette observation nous a semblé importante à rapporter puisque le phénomène de l'environnement virtuel de l'organisation est un paradigme qui a reçu relativement peu de considération, jusqu'à ce jour, dans la littérature traitant de la stratégie marketing. De plus, selon (Malhotra et Peterson, 2001) il faut s'attendre, au cours des prochaines années, à ce qu'un nombre croissant de recherches en marketing repose sur des données secondaires, puisque les nouvelles technologies rendent possible l'utilisation de masses importantes d'informations, désormais disponibles sur l'Internet, provenant de multiples sources de preuves ; ce phénomène émergent constitue un élément additionnel à l'appui de notre suggestion d'incorporer l'environnement virtuel au modèle original, étant donnée son importance grandissante.

2. RETOMBÉES DE NOTRE ÉTUDE PAR RAPPORT À LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Sur le plan de la méthodologie, notre étude de cas est à la fois originale et inusitée. En effet, la première thèse que nous avons recensée sur le sujet de la veille

est celle de Aguilar (1967) présentée à l'Université Harvard la même année. Depuis ce temps, d'autres chercheurs se sont intéressés à ce sujet, mais le nombre de ces derniers demeure relativement faible comparativement à ceux qui ont présenté des thèses de doctorat consacrées au marketing. À titre d'exemple, nous avons visité le site ÉPICES, sigle signifiant « Études prospectives en intelligence compétitive, économique et stratégique » de l'Université du Sud, Toulouse – Var en France, qui a répertorié plus de 205 thèses, soutenues ou en cours de réalisation, dédiées à l'étude de la veille, ou encore, de l'intelligence compétitive, économique ou stratégique. Près de 50% des 137 thèses soutenues l'ont été depuis l'an 2000. Nous n'y avons dénombré que sept thèses soutenues dans des universités canadiennes (ÉPICES, 2005). D'autre part, nous nous devons de faire remarquer au lecteur qu'aucun de ces 205 chercheurs ne s'est intéressé au domaine de la veille marketing en hôtellerie. En terminant, pour ajouter à l'originalité de notre choix, une étude publiée en 2004, relativement à 223 recherches en marketing réalisées dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme dans huit revues de recherche de ce domaine en 2002 et 2003, a révélé que la stratégie d'étude de cas a été privilégiée 7 fois seulement, ce qui représente 3,1% de l'ensemble des méthodes de recherche privilégiées par les chercheurs dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme Oh, Kim et Shin (2004).

En ce qui a trait à la méthodologie proprement dite, rappelons que la spécificité de notre question générale de recherche : « Comment élaborer un prototype de veille en hôtellerie ? » nous a incités à opter pour une stratégie de recherche singulière. En effet, notre choix de stratégie de recherche s'est porté sur une étude de cas unique, contrairement à la majorité des occasions où les chercheurs, ayant recours à cette stratégie, privilégient habituellement l'étude de cas dite inter-sites où il n'est pas rare de regrouper entre six et dix cas distincts.

Au départ, tel que l'ont prescrit Robson (1999) et Yin (1994), notre problématique managériale nécessitait une investigation empirique du phénomène de la veille qui devait être exécutée dans un contexte réel, en privilégiant l'utilisation de

multiples sources de preuves. Le phénomène de la veille, et particulièrement celui de la veille marketing en hôtellerie, ont été jusqu'à présent des sujets de recherche peu fréquentés par la communauté des chercheurs et, en l'absence de fondements théoriques rigoureux en ce domaine, nous avons décidé d'entreprendre une recherche exploratoire de nature qualitative dans le but, non pas de confirmer certaines hypothèses, mais plutôt d'appréhender les particularités de la mise en œuvre d'un prototype de veille marketing appliquée au secteur de l'hôtellerie. La littérature relative au marketing des services fait fréquemment référence au fait que les caractéristiques et la nature des services s'accommodent particulièrement bien d'une approche qualitative, puisque les services se créent au moment même de la servuction, et qu'ils doivent être appréciés dans leur ensemble et non en pièces détachées, ce qui reflète également le cas de la veille Bateson (1985); Bitner et al. (1985); Shostack et Kingman-Brundage (1991). De plus, l'approche qualitative permet d'appréhender la complexité des sujets mieux que toute autre approche Tissier- Desbordes (1998).

Comme nous l'avons dit précédemment, le choix d'un cas unique représente plutôt l'exception que la règle. Cependant, ce choix s'avère tout à fait justifié pour nous, puisque l'obtention de réponses satisfaisantes à la question de recherche est contingente à la compréhension approfondie du contexte, et que le phénomène de la veille marketing en hôtellerie est jusqu'à présent nouveau et peu connu. De plus, puisque notre intention était d'étudier les propriétés émergentes de la veille, nous devons alors faire en sorte que la dynamique du processus de veille représente une constituante de notre cas Hartley (1994). Par ailleurs, Yin (2003) précise que le choix d'un cas unique est justifié lorsque le cas représente un cas extrême ou unique, qu'il est représentatif ou typique, et qu'on assume que les informations recueillies nous renseigneront sur d'autres cas similaires et que finalement, le cas est révélateur en ce sens qu'il est susceptible de mener à la découverte, particulièrement lorsque l'observation du terrain était jusqu'à ce jour inaccessible à l'investigation scientifique.

Notre cas possède les caractéristiques édictées puisqu'il est unique et nouveau. Effectivement, nous n'avons pas répertorié d'autres études de cas relatives à l'implantation d'une cellule de veille dans une organisation du secteur hôtelier. Le Groupe Germain est une organisation hôtelière possédant des particularités, mais il intègre plusieurs aspects stratégiques ou opérationnels semblables aux autres hôtels, ce qui laisse présumer que nos résultats nous renseigneront également sur l'élaboration de dispositifs de veille dans d'autres entreprises hôtelières. Le choix de notre terrain a en quelque sorte ouvert l'accès à l'investigation scientifique autrement inaccessible puisque la pratique de la veille est novatrice et n'a pas encore été institutionnalisée au sein des PME hôtelières québécoises.

L'une des particularités de la stratégie d'étude de cas est de pouvoir appuyer sa preuve sur de multiples sources Yin (1994). Lors de notre recherche, nous avons fait appel aux sources classiques de l'étude de cas telles que l'entrevue individuelle en profondeur, les documents, l'observation directe et l'observation participante, les archives organisationnelles de l'entreprise ou les artefacts, dont les bulletins de veille que nous avons générés à l'aide du logiciel VigiPro. Nos entrevues ont été réalisées selon la perspective des quatre niveaux hiérarchiques de cette PME hôtelière, à savoir le siège social, les directeurs généraux, les cadres intermédiaires et les employés. Les études relatives à la veille que nous avons préalablement consultées se sont uniquement adressées au niveau de la haute direction des organisations concernées. Nous croyons par ailleurs que le design particulier de notre recherche a permis d'enrichir la collecte de données. En effet, notre recherche sur le terrain nous a amenés à participer, pendant près d'une année, aux réunions d'opérations des chefs de services de l'hôtel Le Germain à Montréal.

Fait singulier dans le design de notre recherche, nous avons emprunté au schéma de la quasi-expérimentation en privilégiant de cerner l'introduction d'un bruit plutôt que l'évaluation des résultats, ce qui aurait nécessité une étude longitudinale. Nous avons non seulement procédé à l'élaboration d'un prototype de veille marketing

en hôtellerie, mais également à son expérimentation dans le contexte réel de l'organisation d'accueil. Cette expérimentation nous a permis d'aller au cœur même du processus de la veille et d'observer des aspects du fonctionnement d'une cellule de veille jusqu'alors négligés dans la littérature se rapportant à la veille. Le lecteur aura eu sans doute l'occasion d'apprécier à la fois le volume et l'étendue des données que nous avons traitées durant notre recherche, ainsi que la richesse de l'information recueillie résultant de l'intégration de multiples sources de preuves.

Finalement, le schéma du cheminement méthodologique que nous avons exposé à la figure 16 du troisième chapitre est inédit et constitue une proposition de modèle de recherche susceptible d'aider les jeunes chercheurs à mieux structurer leur projet de recherche. Cette synthèse expose schématiquement les divers éléments auxquels le chercheur devra porter attention tout au long de sa recherche, de même que l'articulation de ces derniers à chacune des quatre phases principales de la recherche.

En terminant ce segment, nous voulons préciser que nous ne prétendons pas que nos décisions méthodologiques sont sans faille. Nous voulons cependant attirer l'attention du lecteur sur le fait que la conjugaison du choix inusité de réaliser une étude de cas unique et de notre problématique managériale inédite jusqu'à ce jour, constitue une référence potentiellement utile à tout chercheur intéressé à réaliser une recherche qualitative de nature exploratoire sur un sujet demeuré peu accessible à l'investigation scientifique.

Suite à ce dernier constat, nous allons maintenant discuter des retombées de notre recherche par rapport à la pratique de la veille proprement dite.

3. RETOMBÉES DE NOTRE RECHERCHE PAR RAPPORT À LA PRATIQUE DE LA VEILLE

L'expérimentation du prototype de veille marketing que nous avons élaboré s'est déroulée durant une période d'environ une année. Cette expérience nous a permis de réaliser chacune des phases du modèle d'implantation d'une cellule de veille et de son processus, tels que nous les avons présentés aux figures 10 et 11. Nous estimons que cette incursion au coeur du processus de veille nous a donné l'occasion de profiter d'un point d'observation privilégié, puisqu'il n'est pas courant que des chercheurs engagés dans des études relatives à ce phénomène soient directement impliqués dans le fonctionnement de ce type de dispositif. Cette expérience nous a permis d'apprécier aussi la jeunesse relative de la recherche appliquée concernant le domaine de la veille, caractérisée par la rareté de cadres de référence valables susceptibles d'aider à mieux comprendre ce phénomène Revelli (1998); Chartrand (2003); ÉPICES (2005). Dès le début, nous avons constaté que la veille constitue un phénomène plutôt abstrait aux yeux des dirigeants et que ces derniers possèdent une connaissance rudimentaire des caractéristiques de cette pratique. Tout bulletin d'informations ne constitue pas nécessairement un bulletin de veille. En ce sens, nous pouvons dire que l'élaboration de notre prototype a contribué à rendre la pratique de la veille plus tangible pour les dirigeants. Cette observation confirme le constat déjà formulé à cet effet par (Raymond et Lesca, 1995).

La revue de la littérature que nous avons réalisée, à propos des définitions attribuées aux divers types de veille, nous a amenés à préciser le domaine de surveillance privilégié par chacun des grands types de veille et à proposer une définition de la veille marketing ancrée dans le modèle des cinq forces de Michael Porter. Nous pensons que cette contribution s'inscrit dans un effort général visant à réduire la confusion sémantique entourant la terminologie relative au domaine de la veille. D'autre part, les tableaux 13 et 14 présentent une synthèse taxinomique des divers modes de veille ainsi qu'une typologie des types d'informations susceptibles d'être traitées dans le cadre d'activités de veille. Ils sont le reflet de notre volonté de

contribuer à la clarification sémantique. De ce fait, il nous est loisible de qualifier l'expérimentation de notre prototype de veille marketing au sein du Groupe Germain à l'aide de la grille de caractérisation des modes de veille et des types d'informations utilisées au tableau 42.

Tableau 42
Grille de caractérisation des modes de veille et des types d'informations utilisées
Groupe Germain inc.

CARACTÉRISATION DES MODES DE VEILLE		
Caractérisation taxinomique	Modes de veille	Cochez selon l'occurrence
Intention managériale	Défensive	
	Passive	✓
	Offensive	
Envergure	Générique	
	Spécifique	✓
Configuration organisationnelle	Veille concentrée	
	Veille répartie	
	Veille impartie	✓
Niveau organisationnel	Stratégique	
	Tactique	✓
	Opérationnelle	
État des besoins	Passive	
	Active	✓
Démarche privilégiée	Balayage, non dirigée	
	Balayage, dirigée	
	Surveillance informelle	
	Surveillance formelle	✓
Fréquence	Irrégulière	
	Périodique	
	Continue	✓
TYPES D'INFORMATIONS UTILISÉES		
Typologie	Types d'informations	Cochez selon l'occurrence
Accessibilité	Information blanche	✓
	Information grise	✓
	Information noire	
Format	Formelle	✓
	Informelle	
Source	Publique	✓
	Publiée	✓
Nature	Primaire	✓
	Secondaire	✓
Pertinence	Stratégique	✓
	Critique	
	Utile	✓
	À valeur ajoutée	✓
Mode d'acquisition	Ouverte	✓
	Fermée	

Nous exposons ici une version de base du genre d'outil qu'il est possible de construire grâce à la structuration que nous avons élaborée dans le cadre de notre thèse. Il est bien entendu possible de raffiner cet outil en ajoutant par exemple une pondération à chacun des critères afin d'en faire un instrument d'intervention sur le terrain.

Sur un autre plan, nous avons rapidement constaté que la pratique de la veille marketing n'est pas destinée à toutes les entreprises. En effet, la pratique de la veille est susceptible d'intéresser les dirigeants à la tête d'entreprises novatrices dans leur secteur et qui sont fortement axées sur la croissance. Ce type d'organisation est habituellement en mode de recherche permanente, en ce sens que ses membres sont continuellement à l'affût de nouvelles idées ou d'améliorations susceptibles d'alimenter leur développement. Nous avons à peine abordé la question de la culture organisationnelle du Groupe Germain et souligné sa propension à l'innovation au début du quatrième chapitre. Nous ne voulons pas ouvrir un nouveau champ de discussions sur le type de dynamique organisationnelle susceptible d'encourager le développement de la pratique de la veille, mais suite à notre recherche, nous serions plutôt portés à croire que la veille est susceptible d'intéresser plus particulièrement les entreprises axées sur la croissance. Cette observation est relativement similaire aux résultats de la recherche réalisée en France dans le cadre du programme Promis Midi-Pyrénées où seulement 7% des 801 chefs d'entreprises consultés ont affirmé avoir mis en place une cellule de surveillance systématique de nature offensive CRCI Midi-Pyrénées (2000). Nous refermons immédiatement la parenthèse sur ce commentaire, car nous ne voulons pas dévier de l'objet principal de notre recherche.

Durant les phases d'élaboration, de démarrage et de mise en oeuvre proprement dite de notre prototype de veille marketing, nous avons successivement franchi chacune des étapes relatives à l'implantation d'une cellule de veille. Ce cheminement particulier nous a permis de revisiter les schémas classiques d'implantation et de faire ressortir davantage des aspects qui, selon nous, sont

insuffisamment mis en relief dans la littérature existante. Nous discutons de ces considérations dans les paragraphes suivants.

Sensibilisation à la veille

Malgré les efforts que nous avons consacrés à la sensibilisation des intervenants au projet de veille, nous observons que ces démarches sont encore insuffisantes. Les PME et en particulier les PME hôtelières sont peu familières avec la pratique de la veille. Nous estimons qu'il est nécessaire d'aller au-delà de la communication d'informations classique et de former les intervenants éventuels à la pratique de la veille. À cet effet, un livret de renseignements relatifs à la veille où l'on prendrait soin d'apporter des clarifications, non seulement sur la terminologie ou les concepts, mais également sur la distinction entre les divers types de veille, les outils, de même que les ressources et les démarches nécessaires pour implanter une cellule au sein d'une entreprise, s'avérerait être d'une grande utilité pour les dirigeants dans les entreprises. En d'autres mots, il faut démystifier la veille et faire en sorte de clarifier les attentes relatives à l'implantation de ce processus en précisant mieux l'envergure des ressources nécessaires à un tel dispositif.

Organisation et coordination

En plus d'obtenir l'aval des dirigeants de l'entreprise, il nous apparaît crucial d'identifier un champion de la veille au sein même de l'organisation. Ce dernier doit être en mesure d'exercer une influence réelle dans la régie de l'entreprise, afin d'être en mesure d'appuyer concrètement les activités de veille et de s'assurer d'obtenir une allocation de ressources suffisantes pour opérationnaliser la cellule. L'identification d'un champion est, selon nous, décisive quant à la poursuite d'un projet de veille. Il nous est apparu évident qu'en aucun temps, le coordonnateur de la cellule de veille ne pouvait se substituer au champion de la veille au sein de l'organisation.

Une autre question primordiale doit également être abordée à ce niveau, à savoir où se rattacher la cellule de veille dans l'organisation ? Nous pensons que ce choix doit reposer sur la nature des thématiques de veille conjuguées aux ressources allouées par l'organisation pour effectuer la veille.

Finalement, jusqu'où veut-on étendre la portée des activités de veille ? Cette question réfère non seulement aux ressources, mais aussi aux acteurs directement engagés dans le processus de veille notamment les chercheurs, les antennes et les experts veilleurs. Par exemple, selon les besoins, les experts veilleurs choisis sur la base de leurs compétences pourraient provenir d'un peu partout à travers le monde.

Identification des besoins d'information

Lors de notre expérimentation, nous avons procédé à une identification approfondie des besoins d'information des membres de l'organisation. Cette démarche nous a fait réaliser que la capacité des individus à identifier leurs besoins d'information n'est pas innée, et qu'en conséquence, il serait utile de bâtir un outil susceptible d'aider les membres d'une organisation à déterminer leurs besoins en cette matière. Pour notre part, nous avons réalisé des entrevues en profondeur pour déterminer les besoins d'information. Cette approche comporte un effet pervers à l'effet qu'elle laisse l'impression auprès des membres de l'organisation que cette procédure est lourde ou compliquée. Suite à l'expérience que nous avons vécue, nous recommandons une approche plus légère où, après quelques entrevues en profondeur, la détermination des besoins serait alors finalisée lors de séances de travail en petits groupes. D'autre part, nous avons interviewé des représentants des quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation d'accueil. Les données recueillies au niveau des employés ont apporté peu de valeur ajoutée à celles que nous avons déjà.

Collecte des données

L'importance de l'indexation des données en fonction des thématiques de veille est tout à fait capitale. L'index s'avère être un mode de structuration d'informations essentiel qui facilite non seulement le traitement, mais aussi la transformation d'informations fragmentaires en informations prêtes à servir.

Les sources d'informations sont nombreuses et reflètent en quelque sorte les préoccupations managériales des dirigeants. Les associations sectorielles et les sites de consultants spécialisés se sont avérés des sources d'informations pertinentes que nous avons largement privilégiées durant notre recherche. À noter que la plupart des sources que nous avons utilisées sont des sources d'information accessibles gratuitement au public en général. Cette approche fait en sorte que nous avons amplement fait usage de données secondaires provenant de multiples sources de preuves. Nous avons d'ailleurs fait précédemment référence à cette nouvelle tendance à privilégier l'utilisation de données secondaires en recherche marketing, suite à l'explosion de données disponibles résultant des avancées technologiques des dernières années Malhotra et Peterson (2001). Dans un tel contexte, l'élaboration d'un plan de renseignements s'avère nécessaire afin de recueillir efficacement les données.

Stockage des données

Dans la littérature, on fait relativement peu état du tri des données. Il n'en demeure pas moins que c'est une opération importante, puisque le tri donne lieu à une réduction appréciable des données recueillies, sous peine d'être enseveli sous une montagne de données. C'est à cette étape que les données sont classées selon l'indexation prévue dans la mémoire corporative destinée à emmagasiner l'ensemble des fiches d'informations publiées ou prêtes à être publiées, de même que les autres fiches en voie de traitement. Encore une fois, la grille d'indexation demeure l'outil

privilegié de l'expert veilleur pour retracer l'information lors des étapes subséquentes du processus de veille.

Analyse et interprétation des données

L'analyse est celle de toutes les étapes du processus de veille qui demeure la plus dépendante de l'expertise de l'expert veilleur. En effet, il est plus difficile d'interpréter et d'attribuer un sens aux nombreux fragments d'informations recueillis à partir des applications technologiques disponibles sur le marché, en raison de la complexité de l'analyse nécessitant la prise en compte d'un nombre élevé de paramètres. L'analyse est d'ailleurs le point faible des outils de veille offerts sur le marché (Fuld et Swaka, 2002).

La production d'informations utiles nécessite que l'information passe par un processus destiné à créer une valeur ajoutée. Ceci implique que l'expert veilleur ou les autres intervenants de la cellule de veille enrichissent l'information qu'ils détiennent en y ajoutant un avis, un commentaire, ou en établissant des relations inédites entre cette information et les connaissances déjà accumulées sur ce sujet, de manière à lui conférer une utilité additionnelle fût-elle pratique ou conceptuelle. C'est sur cette valeur ajoutée que repose la distinction que nous faisons entre un bulletin d'informations et un bulletin de veille. Le bulletin d'informations expose des faits ou des événements, tandis qu'un bulletin de veille y ajoute une interprétation visant à rendre l'information plus facilement utilisable par le destinataire.

Les observations réalisées durant l'expérimentation de notre prototype nous amènent à formuler les quatre commentaires suivants au niveau de l'analyse :

- 1) L'analyse des données doit être effectuée sur un horizon suffisamment étendu afin de pouvoir en extraire plus de signification ;
- 2) Les observations d'impacts ou des faits se rapportant à des éléments qualitatifs sont plus difficiles à mesurer et à interpréter que l'analyse de

- données quantitatives telles que les états financiers faisant référence à des données somme toute plus statiques ;
- 3) Les outils utilisés pour l'analyse des données et l'attribution de sens aux fragments d'informations recueillis sont moins développés que ceux employés pour les autres étapes du cycle de la veille ;
 - 4) L'analyse est l'étape la plus complexe du processus de veille et nécessite une grande expertise de la part de l'expert veilleur.

Diffusion de l'information utile

L'attention à accorder à la rédaction des fiches d'informations constituant un bulletin de veille est beaucoup plus importante que ce qui est mentionné dans la littérature que nous avons consultée à propos de la veille. En effet, peu importe le contenu de l'information, il doit être présenté dans un format convenant au destinataire et doit parvenir à attirer son attention. Le rédacteur de bulletins doit livrer une bataille de tous les instants afin de parvenir à capter l'attention des destinataires de l'information. Nous constatons également que la fréquence et le format de présentation de l'information sont des facteurs qui ne sont pas étrangers à la propension d'un bulletin à attirer l'attention.

Par attention, nous entendons une disponibilité mentale dirigée vers une information qui, après en avoir pris conscience, dispose l'individu à agir ou à ne rien faire. Selon (Davenport et Beck, 2001, p. 3), l'attention est maintenant le plus important déterminant du succès en affaires : « *Understanding and managing attention is now the single most important determinant of business success.* » Qu'il s'agisse d'attirer l'attention des consommateurs ou celle des dirigeants, cette dimension de l'édition est, selon nous, sous-estimée dans la littérature concernant la veille.

Évaluation des produits de la veille

Le facteur le plus frappant à ce sujet est la difficulté apparente à déterminer des critères permettant d'évaluer les résultats des activités de veille. À ce titre, citons le

désir de trouver des réponses aux préoccupations de gestion, le souhait que l'information reçue soit utile et facilement applicable dans le quotidien de l'entreprise, ou encore, la volonté un peu utopique de toujours obtenir la bonne information au moment voulu.

Ici, la perception joue un rôle primordial quant à l'utilité relative d'une information et nous avons observé une dichotomie entre le désir de satisfaire un besoin d'informations à court terme et l'utilité réelle de l'information utile qui se mesure surtout à moyen et long termes. L'appariement de ces deux réalités mérite une recherche plus approfondie, d'abord pour mieux outiller les dirigeants afin qu'ils soient en mesure de déterminer plus efficacement les critères d'évaluation des pratiques de veille et, d'autre part, pour identifier des indicateurs susceptibles de donner une juste mesure des résultats, étant donné que l'utilisation de l'information utile et l'évaluation des résultats qui en résulteront se situent temporellement dans des horizons différents.

Pour compléter la discussion à propos des retombées de notre étude de cas sur la veille, nous nous attarderons à un dernier élément, à savoir la propriété holographique de l'information. Dans la littérature sur la veille, on fait amplement référence à divers types d'information, à l'information utile, à l'information stratégique, tactique ou critique ; on traite également à profusion de l'interprétation de l'information ou de l'attribution de sens. Cependant, il est rarement question du fait qu'une même information puisse avoir une signification différente selon le niveau hiérarchique de la personne qui en prend connaissance.

Prenons un exemple hypothétique simple que nous aurions pu vivre lors de notre expérimentation. Supposons que le nom de Monsieur Important, une personnalité connue publiquement, figure sur la liste des arrivées de l'hôtel. Aussi, la prise de conscience de cette importante arrivée pourra signifier pour un membre du siège social du Groupe Germain, que cet invité reconnaît le professionnalisme de

l'entreprise, de même que la qualité des services qui y sont offerts. Pour le représentant du siège social, cette visite peut donc représenter une marque de reconnaissance, mais il est plausible que la haute direction y détecte également une occasion de développer ses affaires. Il y a fort à parier que cette arrivée spéciale envoie aussi un signal à la haute direction du Groupe Germain à l'effet que la présence d'un représentant du siège social est souhaitable afin d'accueillir cet invité de marque. Personnalisation du service oblige ! Par ailleurs, supposons que le directeur général de l'hôtel prenne à son tour connaissance de l'arrivée de cette personnalité. Pour lui, cette information donne le signal d'une vérification rapide de l'application des procédures relatives au protocole d'accueil réservé à des personnalités. Il voudra sans doute écrire un message d'accueil personnel, signé de sa main, qui sera placé dans la chambre avant l'arrivée de l'invité. Il prendra aussi les mesures nécessaires afin d'être prévenu de l'arrivée du personnage attendu. D'autre part, pour le cadre intermédiaire, la vue de ce nom sur la liste des arrivées implique qu'il doit s'assurer de l'exécution du protocole d'accueil selon les règles de l'art. Fréquemment, il se chargera lui-même de disposer dans la chambre de l'invité des effets qui lui sont spécialement destinés. Par ailleurs, le cadre vérifiera si l'invité a formulé des demandes spéciales lors de sa réservation, et s'assurera de l'exécution de ces dernières par les employés dont il est le responsable. Finalement, pour l'employé, l'arrivée de ce personnage célèbre signifie qu'il doit d'abord prendre connaissance des particularités du service à offrir, en plus d'apporter une attention spéciale à la qualité de son travail et à l'écoute des besoins et des attentes que cet invité de marque est susceptible d'exprimer. Pour l'employé, la venue de cet invité prestigieux est également l'occasion de se faire valoir et d'être fier de travailler pour un établissement hôtelier haut de gamme.

Comme nous venons de le décrire dans l'exemple précédent, une même information peut prendre une signification différente selon le point d'observation. Nous avons vu que selon l'angle d'observation, la réalité prend une signification distincte. Dans le même ordre d'idées, que signifierait pour chacun des représentants

des quatre niveaux hiérarchiques de l'organisation, l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché, ou encore, l'indentification d'un nouveau besoin à combler d'un groupe de consommateurs ? L'analogie à un hologramme, cette image en trois dimensions réalisée à l'aide d'un faisceau laser et largement utilisée dans l'impression des billets de banque, afin de rendre la tâche plus difficile aux faux-monnayeurs, nous aide à illustrer comment l'information véhiculée dans l'entreprise n'est pas « vue » de la même manière. Prenons l'exemple de la bande holographique du nouveau billet de 20 dollars canadiens, « [...] il suffit de l'incliner et vous verrez des chiffres 20 et des feuilles d'érable aux couleurs éclatantes « bouger », à l'intérieur de la bande métallique brillante. Les teintes passeront par toutes les couleurs de l'arc-en-ciel. » (Banque du Canada, 2004).

L'analogie entre l'information, somme toute banale, que nous avons présentée et le principe de l'holographie reflète toute la complexité liée à l'interprétation d'une information et la perception que peuvent avoir différents individus de l'observation d'un même phénomène. Finalement, cette découverte fait ressortir d'autant plus l'importance à accorder à l'identification et à la clarification des besoins d'information des dirigeants, lorsque vient le moment de diffuser de l'information utile aux décideurs de l'entreprise.

4. RETOMBÉES DE NOTRE RECHERCHE PAR RAPPORT À LA GESTION DES PME HÔTELIÈRES

Notre immixtion au sein d'une PME hôtelière dans le but d'expérimenter l'élaboration d'un prototype de veille marketing dans un contexte réel constitue une première au Québec. Nous ajoutons sans hésitation que la réalisation même d'une recherche appliquée de l'envergure de la nôtre dans l'environnement interne d'une entreprise hôtelière est en soi un phénomène rare. Nous n'avons répertorié que 33 articles sous le sujet « hôtellerie » sur plus de 2 000 articles publiés entre 1982 et 2004 dans TÉOROS, la revue de recherche en tourisme de l'École des sciences de la

gestion de l'Université du Québec à Montréal. De ces 33 articles, les 2/3 ont été publiés antérieurement à l'an 2000. Par ailleurs, 8 des 33 articles publiés en vingt-trois ans sont reliés à l'œuvre de l'auteur qui a agi comme rédacteur invité pour la publication d'un numéro spécial consacré à l'hôtellerie en 2004, (Téoros, 2005).

D'autre part, les résultats de la recherche réalisée en 2002-2003 par Oh et al. (2004), relativement à la publication de 223 articles traitant de la recherche en marketing présentés dans huit revues de recherche spécialisées dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie dont le prestigieux *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, nous indiquent que 97 articles concernaient l'hôtellerie alors qu'aucun d'entre eux ne traitait directement de la pratique de la veille.

Dès le premier chapitre de notre thèse, nous nous sommes livrés à une revue approfondie de la littérature professionnelle et à des recherches sur le terrain, afin d'identifier les préoccupations managériales des dirigeants hôteliers. Ces recherches ont contribué à l'élaboration d'une synthèse des principaux défis posés aux dirigeants hôteliers en matière de marketing. La figure 4 (p.48) présente schématiquement les préoccupations majeures des dirigeants hôteliers tout en intégrant, en filigrane, l'importance de savoir exploiter l'information à des fins stratégiques ou tactiques. L'utilisation de cette représentation des défis marketing possède une portée pratique évidente, puisqu'elle intègre des points de vue, selon des perspectives multiples, exprimés par de nombreux acteurs clés du domaine de l'hôtellerie à travers le monde. La richesse de cette synthèse est susceptible d'alimenter la réflexion des dirigeants hôteliers et de les aider à mieux orienter leur effort marketing dans le futur.

La pratique de la veille en hôtellerie est un phénomène nouveau qui a fait l'objet de peu d'études dans le monde jusqu'à ce jour. Notre recherche fait le point sur l'intégration de cette pratique au sein des entreprises hôtelières en brossant un tableau de diverses initiatives réalisées dans l'industrie hôtelière, tant en Amérique du Nord qu'en Europe ou en Asie, depuis 1980 jusqu'à ce jour. Cette recension d'une

trentaine de recherches traçant la genèse de la veille appliquée au secteur hôtelier est inédite, et nous croyons qu'elle peut contribuer à l'émergence de la veille au sein des PME hôtelières puisqu'elle permet de concrétiser davantage cette nouvelle approche dans l'esprit des dirigeants hôteliers, en plus de leur donner l'occasion de se familiariser avec les initiatives réalisées en hôtellerie.

Sur un autre plan, notre recherche nous aura donné l'occasion de clarifier plusieurs composantes du concept « hôtel-boutique » et de jeter les bases d'une définition pour le bénéfice des intervenants du domaine de l'hôtellerie, fussent-ils professionnels, acteurs clés, enseignants ou étudiants.

Lorsque nous avons entrepris notre recherche, notre objectif était alors d'adapter un outil capable de réaliser des activités de veille marketing au sein d'une PME hôtelière. Nous estimons avoir atteint notre objectif et répondu à notre question générale de recherche, puisqu'en opérationnalisant notre prototype, nous avons parallèlement décliné les étapes détaillées de la démarche d'implantation que nous proposons au tableau 34 du quatrième chapitre. Le cheminement que nous avons privilégié durant notre recherche apporte un éclairage nouveau sur des éléments importants à considérer lors de l'implantation d'un tel dispositif au sein des PME hôtelières.

Les perspectives offertes par les retombées potentielles de la pratique de la veille, notamment en terme d'identification de nouvelles occasions d'affaires ou d'un meilleur appariement entre le développement de l'offre et les besoins et les attentes du consommateur, intéressent les dirigeants hôteliers. Par ailleurs, les hôteliers hésitent toujours à investir des ressources dans le développement de cette pratique, faute de pouvoir observer des résultats concrets générés par cette nouvelle approche de gestion au sein de leur entreprise. Nous notons cependant que la pratique de la veille comporte intrinsèquement un paradoxe, en ce sens qu'un des objectifs de la veille est de parvenir à identifier des occasions susceptibles de contribuer à la croissance de

l'entreprise, mais en même temps, le processus de veille fait en sorte qu'il est généralement difficile de lui attribuer le mérite de ses résultats. Contrairement à ce qu'on serait porté à croire dans la littérature s'intéressant à la veille, nous avons observé que les dirigeants n'attendent pas passivement la réception d'un bulletin de veille pour prendre une décision importante pour leur entreprise. En fait, le processus d'influence du dirigeant n'en est pas un qui est instantané du genre : « [...] voilà l'information dont j'avais besoin et à partir de laquelle je vais agir immédiatement ». Le processus que nous avons observé est tout autre. La diffusion successive de bulletins de veille aux dirigeants s'insère dans une sorte de processus d'imbibition où, comme une éponge, le dirigeant s'imprègne de la nouvelle information et la gobe sans nécessairement agir immédiatement, réservant son usage au moment où il le jugera propice. Dans d'autres cas, l'usage de l'information utile se matérialise sans que le dirigeant ne fasse référence à la source initiale de l'information qui a servi de fondement à la prise de décision puisque, du fait de ce long processus d'imbibition que nous venons d'expliquer, ou encore, de la modification plus ou moins volontaire de l'information de base reçue par le dirigeant, il n'est pas toujours réaliste de pouvoir établir la paternité d'une information donnée.

À titre d'exemple, durant notre expérimentation nous avons réalisé des observations relatives au référencement des hôtels Germain dans les moteurs de recherche. Nous avons publié trois fiches relativement à ce sujet. Bien que n'ayant reçu aucun commentaire ou confirmation à cet effet, des vérifications ultérieures à nos deux premiers tests ont révélé que les hôtels du Groupe ont amélioré de manière appréciable leur positionnement dans les moteurs de recherche et qu'ils se situaient alors dans les cinq premières places. Antérieurement à la diffusion de nos bulletins, lors de nos premières vérifications, trois propriétés sur quatre ne figuraient pas dans la première page apparaissant à l'écran des moteurs de recherche utilisés. Cet exemple soulève donc une difficulté singulière à la pratique de la veille, faisant en sorte qu'il est difficile de mesurer la contribution directe des activités de veille aux résultats de l'entreprise.

Parmi les autres avantages de la veille pour les entreprises hôtelières, citons le fait que cette pratique permet d'élargir le champ de surveillance de l'environnement marketing généralement balayé par les organisations. En effet, l'élaboration d'un plan de renseignement constitue un outil permettant une surveillance plus large et plus complète, mais surtout plus structurée, de l'environnement marketing. La pratique de la veille n'enlève en rien aux habitudes existantes de recherches ponctuelles d'informations consécutives à l'identification d'un problème donné, au contraire, la pratique de la veille est complémentaire et vient enrichir la qualité des informations qui seront ultérieurement transmises aux destinataires.

Le prototype de veille marketing que nous avons développé permet également la constitution de ce que nous appellerons ici une mémoire corporative, grâce à la grille d'indexation créée. Cette mémoire emmagasine toutes les informations déposées dans le système ainsi que les fiches d'information, à valeur ajoutée, produites dans le cadre des activités de veille. Toutes ces fiches peuvent être enrichies des commentaires de tous les destinataires de l'entreprise intéressés par les sujets traités et, fait notable, ces derniers peuvent y accéder en tout temps et peu importe où, en autant qu'ils ont accès à l'Internet. Il est bien entendu possible d'élaguer cette mémoire afin d'éviter une accumulation trop volumineuse d'informations. Par ailleurs, l'utilité d'une telle mémoire corporative est multiple puisque, en fonction de l'usage qu'il en est fait, les informations qu'elle contient peuvent servir à la formation, à l'entraînement de nouveaux employés ou encore être employées comme base de référence pour la prise de décisions futures. Via cette mémoire, le système peut également fournir un canal de communication additionnel à l'entreprise en donnant un accès élargi aux destinataires, à l'expertise d'experts externes situés un peu partout à travers le monde.

Durant nos entrevues, nous avons utilisé une grille qui nous a permis de situer le Groupe Germain quant à la gestion de l'information relativement aux trois

dimensions suivantes : la gestion de l'information relative au marché, aux sources d'informations utilisées et finalement au processus de collecte et de traitement de l'information. Cette grille peut également servir d'outil afin de situer toute autre organisation donnée par rapport à ces trois dimensions de gestion de l'information, sachant que les informants ont eu à répondre à dix questions sur chacun des trois aspects et à les pondérer sur un continuum formé de trois intervalles réguliers. Les résultats que nous avons obtenus pour chacun des aspects au Groupe Germain ont été compilés sur un maximum possible de 100 points. Bien que la gestion de l'information relative au marché ait obtenu la plus haute cote, ces résultats indiquent qu'il est possible d'améliorer cet aspect de la gestion de l'entreprise. Il serait intéressant de pouvoir comparer ces résultats par rapport à d'autres organisations du secteur de l'hôtellerie.

Tableau 43
Appréciation de la gestion de l'information
Groupe Germain inc.

Dimension Pratique	Marché	Sources utilisées	Collecte et traitement
Forte			
Moyenne	65,75	55,19	44,14
Faible			

En outre, lorsque nous avons identifié les principaux besoins d'information et les types de décisions auxquelles les membres du Groupe Germain sont confrontés, nous avons noté que les décisions de nature purement stratégique sont peu nombreuses et réservées presque en totalité aux représentants du siège social, alors que les décisions de nature tactique et opérationnelle représentent une très forte proportion de l'ensemble des décisions prises au sein de cette organisation. En un sens, cette observation n'est pas surprenante puisque, comme nous l'avons indiqué au deuxième chapitre lorsque nous avons présenté notre cadre de référence sur la recherche en marketing stratégique, la stratégie se manifeste habituellement à trois niveaux au sein d'une grande organisation, à savoir la stratégie au niveau de la firme, de l'unité et de

la fonction marketing, mais dans le cas d'entreprises de plus petite taille dont fait notamment partie le Groupe Germain, il n'est pas rare que les manifestations de la stratégie au niveau de la firme et de l'unité se confondent, ce qui laisse, à l'échelle d'un établissement, une plus grande place pour les décisions de nature tactique et opérationnelle. Pour notre part, nous estimons que cette répartition particulière du type de décisions est le reflet de la réalité de l'industrie hôtelière où, mis à part quelques décisions stratégiques telles que le choix d'implanter un nouvel hôtel ou encore d'augmenter la capacité d'un établissement, la plupart du temps, les décisions les plus fréquentes sont habituellement reliées à des interventions au niveau des variables du marketing mix de l'entreprise, quand ce n'est pas carrément des décisions de nature opérationnelle reliées à l'exploitation de l'hôtel. Ces résultats tendent à confirmer le fait qu'on attribue généralement l'étiquette de gens d'actions ou de gens de terrain aux individus oeuvrant dans le domaine des PME.

En outre, l'identification des besoins d'information des membres du groupe Germain nous a par ailleurs permis de découvrir que le foyer des besoins d'information de cette organisation se situe principalement au niveau de ce que nous avons préalablement défini au deuxième chapitre comme étant l'environnement de l'industrie. Ces résultats sont conformes à la teneur des résultats d'une recherche publiée antérieurement par Dumas, Perreault et Pettigrew (2004). Cette observation est importante en ce sens qu'elle permet de situer le locus des besoins d'information des dirigeants dans l'espace organisationnel et, ce faisant, contribue à mieux orienter les activités de veille.

Ajoutons que, selon les données que nous avons recueillies, il ressort qu'il est tout à fait indispensable qu'un champion de la veille émerge de l'organisation visée et que des ressources humaines, physiques et financières soient allouées à la mise en œuvre de cette pratique. Selon le cas, nous suggérons de relier la cellule de veille avec le responsable du marketing à condition que celui-ci prenne une part active à la prise de décision. Dans le cas contraire, la cellule devrait être liée directement à la

direction générale de l'entreprise. Bref, il est primordial que la responsabilité de cette pratique relève d'un décideur effectif. D'autre part, les représentants du Groupe Germain perçoivent la veille comme un moyen d'être plus efficace, tandis que plusieurs employés voient l'introduction de cette pratique comme un moyen de contribuer davantage et d'une manière plus personnelle, à la croissance de cette entreprise. À la lumière de notre expérimentation, nous estimons que l'identification des besoins d'information nécessite une consultation des divers groupes de personnel au sein de l'organisation, sans nécessairement devoir procéder par le biais d'entrevues en profondeur. Nous aurions tendance à privilégier la tenue d'entrevues avec quelques individus représentatifs et à opter pour le recueil des besoins via des groupes de discussions, afin de valider les choix des thématiques, les membres de l'organisation se sentant ainsi davantage engagés. La mise en œuvre proprement dite doit être précédée d'activités de sensibilisation plus accentuées, incluant des activités de formation à l'intention des principaux intervenants et assurément du champion de la veille émergent de l'organisation. Dès le démarrage du dispositif de veille, il importe de préciser la fréquence des publications de même que le format des bulletins à être produits. À cet effet, nous suggérons plus de diversité dans les types de bulletins diffusés aux destinataires. Un amalgame des bulletins suivants est souhaitable :

- 1) Bulletins comportant un seul sujet d'importance concernant un événement qui vient de se produire. Par exemple, un compte rendu d'une conférence ou la participation à une exposition ;
- 2) Bulletins de type POP-UP concernant des nouvelles de l'actualité et pour alimenter l'intérêt à obtenir de l'information fraîche ;
- 3) Bulletins réguliers de veille établis selon une fréquence prédéterminée ;
- 4) Bulletins d'analyse portant sur des dossiers plus étoffés, afin de répondre à des besoins précis liés au cycle de planification de l'entreprise et à la réflexion stratégique. Les analyses en profondeur ou les dossiers récapitulatifs présentant des études longitudinales devraient plutôt faire l'objet de présentations orales formelles auprès des dirigeants.

Nous ne saurions terminer notre discussion à propos des retombées de notre recherche sans nous poser la question suivante : « Que vaut l'interprétation que nous

avons faite de nos résultats ? » Nous croyons que la réponse à cette question doit être appréciée en fonction du fait que nous avons entrepris une étude qualitative exploratoire concernant la veille marketing, un phénomène relativement peu étudié, appliqué à un secteur d'activités possédant une faible culture de recherche, ÉPICES (2005); Oh et al. (2004). Il s'est agi avant tout d'un travail de défrichage d'une thématique de recherche réalisé dans le contexte réel d'une PME hôtelière, afin de dégager une vision d'ensemble du phénomène de la veille marketing en hôtellerie et dans le but de nous apprendre de nouvelles connaissances ou de nouvelles façons de faire susceptibles de nous aider à mieux comprendre cette pratique. Nous osons espérer que notre recherche contribue à l'institutionnalisation de cette pratique au sein des entreprises hôtelières.

Nous avons donc privilégié une investigation empirique des pratiques de veille marketing dans une PME hôtelière en utilisant de multiples sources de preuves, ce qui est conforme aux règles de l'art Robson (1999). C'est la pertinence qui a guidé notre choix du terrain, notamment sa capacité à générer de l'information relative à la question de recherche Van der Maren (1996). Le nombre de cas idéal se fonde, quant à lui, sur l'appréciation des pairs, la validation consensuelle et le jugement, à condition bien sûr que le chercheur puisse expliquer son choix Patton (1990). Nous estimons que nous avons suffisamment démontré la pertinence de notre choix relatif à un cas unique dans notre argumentation sur le sujet, présentée au troisième chapitre, Royer et Zarlowski (1999); Pondy et Mitroff, (1979); Yin (1990, 2003).

Pour ce qui est de l'interprétation des résultats proprement dite, nous avons fourni, au tableau 21, six critères privilégiés par d'imminents chercheurs permettant d'apprécier la qualité de l'interprétation des résultats et des conclusions qu'en tire le chercheur Yin (2003); Denzin et Lincoln (1994); Lincoln et Guba (1985); Robson (1999); Miles et Huberman (2003). Au niveau de l'objectivité, nous estimons que notre recherche a été effectuée avec un maximum de neutralité et de liberté tout au long de la confrontation des connaissances concernant la veille avec le monde

empirique. Sur le plan de la validité du construit, notre méthode et nos instruments nous ont permis de progresser dans la réponse à nos questions de recherche. La validité interne, quant à elle, s'apprécie selon la rigueur déployée à présenter un portrait authentique de la situation, en l'occurrence, les pratiques de veille au sein de l'organisation d'accueil. Nous croyons avoir rigoureusement respecté ce critère. En ce qui a trait à la transférabilité de nos résultats à d'autres organisations, nous parlerons plutôt de robustesse d'apprentissage en ce sens que notre expérimentation nous a permis de progresser dans la compréhension du phénomène de la veille marketing appliquée au secteur hôtelier en nous fournissant de multiples indications contribuant à favoriser la mise en œuvre de tel dispositif dans les organisations. Nous pouvons difficilement parler de généralisation puisque notre prototype de veille n'a été étudié que dans une PME hôtelière. De plus, en vertu du principe de réplication, il peut également s'avérer difficile, étant donné la dynamique de l'environnement hôtelier, d'identifier d'autres organisations possédant des caractéristiques similaires à celle qui a fait l'objet de notre étude. Par rapport à la généralisation, nous retenons toutefois le commentaire de Lincoln et Guba (2000, p.27) « [...] *the trouble with generalizations is that they don't apply to particulars.* » D'autre part, l'attention que nous avons apportée à la documentation de nos techniques et de nos instruments de collecte de données fait en sorte que nous estimons que nos résultats sont fiables et ne sont pas le fruit du hasard : conservation des dossiers d'origine, enregistrement des entrevues, saisie du verbatim sur Word, conservation des documents ayant servi à l'élaboration des bulletins de veille, artefacts, autres preuves diverses. Finalement, en ce qui a trait à la validité pragmatique de notre recherche, nous croyons que nos résultats sont susceptibles d'être utiles pour les dirigeants hôteliers puisque notre recherche fournit plusieurs précisions relatives à la pratique de la veille marketing en hôtellerie et que la mise en œuvre d'un système de veille au sein de l'organisation peut contribuer à l'amélioration des résultats. En outre, notre recherche exploratoire comporte suffisamment d'informations en mesure de constituer les matériaux de base à l'élaboration de recherches futures de validation ou d'exploration encore plus

approfondie de dimensions de la veille insuffisamment traitées dans la littérature existante.

En définitive, notre démarche méthodologique et les résultats de notre recherche nous portent à croire que nous avons raisonnablement satisfait aux critères de scientificité relatifs à la conduite d'études qualitatives exploratoires appliquées au domaine des sciences sociales.

5. LIMITES ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE

L'étude de cas possède indéniablement de nombreuses caractéristiques faisant en sorte que cette stratégie de recherche se prête particulièrement bien à l'étude de phénomènes reliés aux sciences sociales. Elle est particulièrement indiquée lors d'étude réalisée dans un contexte réel, loin du laboratoire expérimental. Elle comporte également certaines limites qui feront l'objet de la présente section. Nous discuterons également des avenues futures de recherche élucidées grâce à la réalisation de notre étude.

5.1 Limites de la recherche

Les principales limites relatives à notre recherche s'articulent autour du choix du terrain, de la singularité de notre stratégie de recherche, des répondants, de la transférabilité des résultats, du contexte de réalisation et de l'instrumentation.

Dès le départ, en raison du caractère novateur de notre recherche et de la rareté de PME hôtelières pouvant constituer un terrain propice à l'étude de la veille marketing nous avons dû prendre une décision cruciale en matière de choix du terrain. En effet, l'objet de notre recherche nécessitait l'identification d'une organisation hôtelière pratiquant la veille et dans laquelle le chercheur pourrait également avoir

accès aux dirigeants responsables de son orientation stratégique. Les hôtels des grandes chaînes hôtelières implantées au Québec et principalement dans la région de Montréal se caractérisent par le fait qu'ils doivent se rapporter à des sièges sociaux situés, pour la plupart d'entre eux, aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. Ce phénomène de consolidation de l'industrie hôtelière à l'échelle mondiale posait une contrainte majeure à la faisabilité de notre recherche puisque non seulement cette option réduisait de beaucoup notre accessibilité aux décideurs, mais nous ne pouvions envisager le choix d'un terrain trop éloigné du lieu de travail habituel du chercheur. D'autre part, nous devions identifier une entreprise pratiquant la veille ce qui est rarissime chez les PME hôtelières. Voulant étudier la démarche d'implantation d'une cellule de veille marketing au sein d'une PME hôtelière, c'est ce qui nous a amenés à considérer l'occasion qui nous a été offerte, via le Groupe Germain, de réaliser notre étude de cas dans cette organisation en élaborant un prototype de veille marketing. Ce choix nous a amenés à adopter une stratégie d'étude de cas dit unique pour réaliser notre recherche. Plusieurs auteurs prônent la sélection de cas multiples de préférence à un cas unique afin de donner plus de robustesses aux résultats et d'appliquer le principe de réplification ce qui n'est pas habituel lors d'une étude de cas unique Yin (2003); Miles et Huberman (2003); Eisenhardt (1989, 1991). Nous estimons avoir rigoureusement justifié notre choix, mais nous demeurons conscients que la qualité de nos résultats aurait pu être améliorée si la possibilité de retenir six ou huit PME hôtelières s'était matérialisée.

Pendant nos entrevues en profondeur, nous avons rencontré vingt-deux informants au sein du Groupe Germain. Comme nous l'avons mentionné à quelques reprises, le nombre de répondants est trop petit pour constituer un échantillon représentatif sur le plan statistique rendant ainsi impossible l'inférence des résultats à d'autres populations similaires. Nos résultats peuvent cependant nous fournir des indications révélatrices sur les pratiques de veille des membres du Groupe Germain mais en vertu du nombre de répondants interviewés nous ne pouvons pas en déduire hors de tout doute que ces résultats sont nécessairement applicables aux autres

entreprises hôtelières. Nos résultats contribuent néanmoins à faire progresser nos connaissances relatives à la pratique de la veille dans le secteur hôtelier.

Lors de nos entrevues, nous avons utilisé une grille destinée à apprécier la gestion de l'information quant à trois perspectives, à savoir : le marché, les sources d'information et, finalement, la collecte et le traitement de l'information. L'utilisation de cette grille nécessitait une auto-évaluation de la part des informants. Il est possible que cette approche introduise, volontairement ou non, un biais par les informants. À certain moment, des informants ont demandé des explications relativement aux questions posées. Il est donc plausible que certains répondants aient pu répondre à des questions sans vraiment en connaître la signification exacte ou encore qu'ils aient été amenés à donner certaines réponses politiquement acceptables dans le contexte de leur culture organisationnelle.

Une des particularités de notre recherche a trait au fait que nous avons étudié le déroulement d'un phénomène sur une période d'environ une année et que notre expérimentation a baigné dans le contexte réel de la dynamique de l'exploitation d'une entreprise hôtelière sur laquelle le chercheur n'avait aucun contrôle. D'un côté, ce terrain nous a offert toute la richesse d'observation qu'on peut être en mesure d'attendre d'un cas réel situé à mille lieues d'une expérimentation en laboratoire alors que, d'un autre côté, il a fallu nous adapter aux contraintes opérationnelles de l'entreprise d'accueil. Rappelons que notre projet de recherche est unique en son genre puisque la pratique de la veille est une pratique émergente en hôtellerie et qu'elle n'est pas courante dans le cadre des PME hôtelières. L'effet de nouveauté du projet conjugué au concept de la veille qui est en lui-même abstrait ont, somme toute, incité quelques dirigeants de l'entreprise à manifester une certaine retenue quant à l'effort ou à l'intensité de leur engagement relatif à la mise en œuvre de notre prototype. Dès le démarrage du projet, quelques modifications ont eu cours au sein de la structure organisationnelle du Groupe parallèlement à l'acquisition de deux nouvelles propriétés ce qui a fait en sorte de canaliser massivement des ressources

vers ces projets amputant significativement les ressources disponibles pour la mise en œuvre des activités de veille proprement dites. Ces nouvelles priorités ont fait en sorte qu'aucun champion de la veille n'a pu émerger de l'organisation pour appuyer le développement de cette nouvelle pratique dont les effets escomptés sont prévisibles sur un horizon à moyen terme plutôt qu'à court terme. L'appropriation du projet par l'organisation constitue, selon nos observations, une condition indispensable d'institutionnalisation de cette pratique. Bref, la réalisation d'un projet de recherche dans le contexte réel d'une organisation nécessite que le chercheur s'accommode de l'agenda de l'entreprise.

Enfin, nous avons utilisé gratuitement le logiciel VigiPro dans le cadre de notre projet. Nous avons misé sur cette occasion pour réaliser notre recherche et nous ne regrettons pas de l'avoir saisie. L'expérimentation des fonctionnalités de cet outil informatique est plutôt réconfortante au regard de l'exécution des diverses phases du processus de veille. Comme nous l'avons souligné précédemment, ce logiciel à l'image de plusieurs autres sur le marché ne comporte cependant pas d'application destinée à analyser les données déposées dans le système. L'analyse demeure la prérogative de l'expert veilleur ce qui est tout à fait conforme à l'esprit du concept de la veille. En outre, nous devons être conscients du fait que cet outil puisse avoir introduit un certain biais notamment auprès de personnes de nature plutôt réfractaire à l'utilisation de nouvelles technologies d'autant plus que lors de notre recherche, aucune ressource n'a été allouée pour la formation visant à familiariser les utilisateurs à ce nouvel outil. Il en résulte que l'outil a pu être perçu comme étant lourd à opérer en raison de ce manque de familiarisation. D'autre part, nous avons dû limiter le nombre de destinataires des bulletins de veille en raison des frais additionnels potentiellement occasionnés par le nombre élevé d'utilisateurs. Par ailleurs, en fin d'expérimentation nous avons découvert une contrainte majeure à l'effet que l'accès aux données ou aux bulletins de veille produits s'interrompt automatiquement avec la fin de l'entente de service liant l'utilisateur du logiciel et le fournisseur. Nous en retenons que les modalités de terminaison du service doivent

être négociées préalablement au démarrage du système afin d'éviter les situations de ce genre ne se reproduisent.

5.2 Avenues futures de recherche

Comme nous l'avons dit précédemment, la pratique de la veille marketing n'est pas une approche de gestion couramment utilisée dans les entreprises hôtelières en général et encore moins dans les PME hôtelières. Nous avons élaboré un prototype de veille qui, par définition, est incomplet. Nous estimons qu'il faudrait développer des applications encore plus approfondies notamment en ce qui a trait à la surveillance des trois dimensions de l'environnement de l'industrie que nous privilégions, en l'occurrence, les clients, les concurrents et les acteurs clés. Nous croyons que les dirigeants pourraient obtenir encore davantage de la pratique de la veille ciblée sur ces trois aspects de l'environnement externe. Par ailleurs, dans le cadre d'une PME, il serait possible de tirer avantage des vertus transversales de la veille en utilisant ce dispositif afin de répondre aux besoins d'information des responsables des autres fonctions de l'entreprise.

Nous avons réalisé notre expérimentation dans une seule organisation hôtelière. Il serait judicieux de la répéter dans le cadre d'autres entreprises hôtelières de toutes tailles dans le but d'obtenir des résultats plus robustes qui, le cas échéant, ajouteront à l'applicabilité de la pratique de la veille de même qu'à la transférabilité des résultats aux entreprises du secteur de l'hôtellerie. Ces répliques de notre expérimentation initiale seront aussi susceptibles de nous fournir des renseignements capables de faire progresser la conceptualisation de la pratique de la veille marketing appliquée à l'hôtellerie.

Afin de pallier à la difficulté chronique des PME hôtelières d'attribuer des ressources suffisantes à la pratique efficace de la veille, nous croyons qu'il serait judicieux d'expérimenter la mise en œuvre d'une cellule de veille au sein d'un réseau

de PME hôtelières compatibles possédant des affinités et démontrant une volonté commune d'institutionnaliser cette pratique novatrice au sein de leurs organisations. Nous estimons qu'il serait également possible d'étendre l'expérimentation d'une telle cellule à des entreprises de services possédant à la fois la volonté, les caractéristiques et les ressources nécessaires pour réussir l'implantation d'un dispositif de veille.

Sur le plan du processus de veille proprement dit, deux aspects nous semblent importants à développer. Il s'agit de l'analyse et de la diffusion de l'information utile. Au niveau de l'analyse, des recherches plus approfondies nous semblent nécessaires afin de regrouper un ensemble d'outils dédiés au traitement de données qualitatives afin de systématiser davantage le travail de l'expert veilleur et de faire progresser les connaissances se rapportant à cette dimension primordiale du processus de veille. D'autre part, il serait important de faire le point et, le cas échéant, de développer de nouvelles approches relatives à la présentation visuelle des produits de la veille. L'usage des couleurs, des sons, des images, des formes, des textures voire des odeurs ne nous semblent pas suffisamment développés dans le domaine de la veille. Des techniques avancées de présentation schématique de l'information ne pourraient qu'être salutaires dans un monde assailli par un volume d'information sans cesse croissant.

En matière de conceptualisation du processus de veille, il nous apparaît essentiel de poursuivre la recherche sur le terrain puisque c'est uniquement à ce niveau que les chercheurs sont en mesure de recueillir les informations riches qui leur permettront de clarifier le processus de veille et de découvrir comment il est structuré et implanté dans les organisations. Cette approche permet d'en apprendre davantage sur les rôles et les modes d'interactions privilégiés par les acteurs clés engagés dans la mise en œuvre d'une cellule. Ce sont ces précieuses informations qui nous permettront finalement de peaufiner des produits de la veille répondant mieux aux besoins des utilisateurs dans l'entreprise. C'est grâce à la réalisation de telles recherches empiriques que nous serons ensuite en mesure de bâtir des modèles

théoriques robustes reflétant la réalité de cette pratique dans les organisations. Nous rejoignons ici les conclusions de chercheurs s'intéressant à la veille en prônant qu'il est essentiel d'étudier ce phénomène de l'intérieur, c'est-à-dire en étant au sein même de la cellule comme nous l'avons fait lors de notre expérimentation. « *To fully understand an organization's competitive intelligence (CI) process, it is essential to view it within its own setting.* » (Ganesh, Miree et Prescott, 2003). D'autre part, la réalisation de telles recherches contribue à élargir l'étendue et la portée de la recherche marketing en hôtellerie et en tourisme, notamment en ce qui a trait au système d'information marketing, à la collecte, l'interprétation et l'utilisation de l'information. C'est d'ailleurs la teneur du souhait exprimé par Oh et al. (2004) dans un article faisant le point sur l'état de la recherche scientifique relative au marketing de l'hôtellerie et du tourisme : « [...] *hospitality and tourism marketing research needs to diversify greatly in its scope and depth of examinations* ».

Enfin, bien que nous ayons privilégié l'étude de la veille marketing selon la perspective d'une entreprise hôtelière, il serait intéressant d'expérimenter la pratique de la veille au bénéfice de fournisseurs d'entreprises hôtelières. En effet, plusieurs fournisseurs ont mis en œuvre une stratégie de vente axée sur le développement d'un partenariat étroit avec leurs clients jouant plus souvent le rôle de conseiller que de vendeur. Il pourrait être intéressant pour plusieurs d'entre eux d'en connaître plus sur ces hôtels et même en amont sur les clients de ces hôtels afin de profiler leur offre de services en fonction de l'évolution du marché hôtelier. D'autre part, un certain nombre de fournisseurs cherchent à sécuriser leurs investissements dans des entreprises hôtelières. Ces derniers seraient sans doute intéressés par les perspectives offertes par un dispositif de veille conçu de manière à répondre spécifiquement à leurs besoins d'information.

SIXIÈME CHAPITRE

CONCLUSION

*« Notre réalité change à mesure
que notre habileté à détecter
des phénomènes émergents évolue. »*

- Eric B. Dent

La réalisation de cette recherche fait ressortir, d'une part, que la veille marketing est une pratique désormais à la portée des dirigeants hôteliers afin de les aider à mieux interpréter les signaux de leur environnement susceptibles de contribuer à l'édification d'un avantage concurrentiel durable. D'autre part, cette étude fait progresser significativement les connaissances à propos de la veille dans les PME, notamment les PME hôtelières.

Les conclusions pratiques que nous sommes en mesure d'extraire de notre recherche sont multiples. D'abord, l'identification de notre problématique managériale a été l'occasion de brosser un tableau succinct de l'évolution future de l'industrie hôtelière au Canada qui nous a permis de proposer une synthèse des préoccupations managériales des dirigeants hôteliers en matière de marketing. Parmi tous les défis identifiés, l'exploitation de l'information à des fins stratégiques ou tactiques émerge comme l'un des enjeux incontournables de la gestion des entreprises hôtelières au cours des prochaines décennies. En effet, l'intensification de la dynamique concurrentielle, notamment en ce qui a trait au tourisme interne, fait en sorte de positionner la gestion efficace de l'information comme l'un des défis fondamentaux auquel les dirigeants hôteliers seront confrontés dans le futur. Plus que jamais, nous croyons que la veille est une alternative valable et complémentaire en mesure d'améliorer sensiblement l'exploitation de l'information à des fins de gestion.

Sur un plan éminemment plus pratique, notre recherche a examiné les pratiques actuelles de veille dans le contexte d'une PME hôtelière québécoise et, ce faisant, nous avons répondu à notre principale question de recherche. D'entrée de jeu, l'identification structurée des besoins d'information n'est pas une démarche habituelle pour les membres de l'organisation que nous avons consultés. Bien que cette observation soit susceptible de s'appliquer à plusieurs autres entreprises, elle souligne néanmoins la nécessité de mieux organiser cette phase déterminante du processus d'implantation et de l'adapter au contexte spécifique d'une PME. Dès le départ, nous avons également constaté que la collecte et le traitement de l'information constituent le maillon faible en matière de gestion de l'information de cette entreprise. Par ailleurs, plus un individu occupe un rang élevé dans l'organisation, plus il aura tendance à privilégier la surveillance d'un domaine associé à un environnement éloigné de l'entreprise. L'environnement de l'industrie est le type d'environnement constituant le foyer principal des sources d'informations utilisées par les représentants de l'entreprise. Cette indication est importante en ce sens qu'elle permet de mieux cibler les activités futures de veille. Notre étude révèle également les actions entreprises par les membres de l'organisation pour obtenir l'information recherchée. Les approches actuelles sont le reflet d'organisations ayant développé une pratique embryonnaire et intuitive de la veille de leur environnement marketing.

D'autre part, les données recueillies révèlent que les membres de l'organisation préfèrent l'utilisation du courrier électronique et de documents écrits pour que l'information produite lors des activités de veille leur soit communiquée. Les attentes par rapport à la veille sont grandes et doivent généralement faire l'objet de clarification du concept même de la veille. En somme, la veille est perçue comme un moyen d'alléger la tâche et de faciliter la prise de décision. D'autres y voient un moyen d'améliorer la communication interne au sein de l'organisation grâce à une meilleure coordination de l'ensemble de l'information dont disposent les représentants de l'entreprise. Fait non négligeable, le personnel à la base de la hiérarchie de l'organisation perçoit la veille comme une occasion de s'engager et de

contribuer davantage à la croissance de l'entreprise. Finalement, la détermination de critères précis relativement à l'évaluation des résultats de la veille constitue une zone nébuleuse ayant besoin d'être clarifiée davantage. Nos résultats nous incitent à croire que la difficulté relative à la définition claire de paramètres d'évaluation est non seulement issue de l'imprécision liée au degré d'abstraction du concept de la veille, mais provient également du fait qu'il est parfois ardu d'attribuer directement un résultat donné à un produit de la veille, et que les résultats de la veille s'apprécient généralement sur un horizon à moyen terme.

Le design de notre recherche comporte une dimension remarquable c'est-à-dire l'élaboration et l'opérationnalisation d'un prototype de veille marketing dans une PME hôtelière. Il s'agit en outre d'une première au Québec. Cette expérimentation ajoute à la portée pratique de notre recherche puisqu'elle a permis de concrétiser le concept de la veille marketing en tenant compte non seulement des prescriptions théoriques, mais également des contraintes d'opération liées au contexte réel de l'exploitation d'une entreprise hôtelière. C'est cette expérimentation sur le terrain qui nous a amenés à proposer une démarche d'implantation d'un prototype d'une cellule de veille adaptée à l'industrie hôtelière. L'outil que nous avons développé est riche d'enseignements pratiques et fournit des indications utiles à chacune des étapes du processus de veille. L'objectif est de parvenir avec succès à institutionnaliser la veille au sein de l'entreprise et d'intégrer cette pratique aux approches de gestion en usage dans les organisations hôtelières. Nous estimons avoir progressé en ce sens en élaborant un outil utilisé dans un contexte réel.

Sur le plan théorique, notre étude se distingue par la méthodologie employée, ainsi que par les clarifications conceptuelles qu'elle véhicule. Notre approche méthodologique nous a amenés à opter pour une stratégie d'étude de cas unique, ce qui est plutôt exceptionnel dans les annales de la recherche scientifique. Nous avons déjà présenté les arguments supportant notre point de vue au troisième chapitre, dans le corps de cette thèse. Nous désirons néanmoins souligner le fait qu'il

s'agit d'une situation originale répondant à des exigences précises et satisfaisant les critères de scientificité que nous avons exposés préalablement. À cet égard, le cheminement méthodologique que nous avons suivi et la justification du choix de la stratégie d'étude de cas unique que nous avons proposé sont susceptibles de constituer une référence précieuse à d'éventuels jeunes chercheurs aux prises avec une problématique managériale nécessitant un design de recherche non conventionnel.

Notre recherche nous a amenés également à consolider l'ancrage théorique entre le marketing et la pratique de la veille, et d'intégrer cette dernière dans les courants de recherche en stratégie marketing. Nous proposons une méthode originale de classification des besoins d'information des dirigeants en fonction des divers types d'environnement, ce qui offre l'avantage de mieux situer ces besoins par rapport à l'univers organisationnel. D'autre part, notre étude du SIM nous a permis de faire progresser sa conceptualisation, en introduisant la dimension dynamique et systématique de la veille en complémentarité au fonctionnement du sous-système d'information externe de l'organisation.

L'expérimentation de notre prototype de veille nous a aussi permis, ce que nous exprimons ici en termes antinomiques, de découvrir « la réalité de l'environnement virtuel » et de revisiter le processus traditionnel de planification stratégique en marketing. En effet, l'importance croissante de l'Internet et l'abondance des données secondaires de qualité provenant de multiples sources font désormais en sorte que nous ne pouvons plus ignorer la réalité de l'environnement numérique. Notre recherche nous a par ailleurs amenés à effleurer les propriétés holographiques de l'information et à souligner l'importance de poursuivre les recherches en cette matière, afin d'améliorer notre capacité à mieux interpréter les signaux provenant de l'environnement de l'entreprise.

En terminant, ajoutons que notre thèse est, à notre connaissance, la première du genre à s'intéresser au phénomène de la veille marketing appliquée au secteur de l'hôtellerie. Conformément à l'objectif principal d'une recherche qualitative et exploratoire relative à un phénomène peu étudié, les résultats de notre étude ont le mérite de constituer un matériau de base sur lequel pourront reposer d'autres recherches visant la validation de certains aspects soulevés lors de la présente étude. Nous estimons que notre recherche contribue de manière appréciable à faire progresser les connaissances sur la veille dans les PME, et plus particulièrement dans le secteur de l'hôtellerie. Notre document apporte de nombreuses clarifications à propos du concept de la veille et de ses caractéristiques principales. Nous avons notamment proposé une définition de la veille marketing, de même qu'un cadre conceptuel inédit de la veille marketing en hôtellerie. La caractérisation de la veille que nous exposons comporte une synthèse taxinomique des divers modes de veille, une typologie des types d'information et une synthèse de la pratique de la veille en hôtellerie qui, nous le croyons, sont susceptibles de réduire la confusion se rapportant au phénomène de la veille et, ce faisant, de contribuer à son institutionnalisation au sein des entreprises hôtelières.

Nous estimons que nos travaux sont en mesure de donner naissance à de formidables outils susceptibles d'aider les dirigeants à développer de plus grandes habiletés à exploiter l'information et à tirer avantage des signaux présents dans l'environnement marketing de leur entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker, D. (1983). Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*, 25(2), 76-83.
- Aaker, D. (1998). *Strategic market management*. 5^e éd. New York, NY : John Wiley and Sons, Inc..
- Aaker, D. (2001). *Strategic market management*. 6^e éd. New York, NY : John Wiley and Sons, Inc..
- Achrol, R.S. (1991). Evolution of the marketing organisation : New forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55, october, 77-93.
- Agar, M.H. (1980). *The professional stranger : An informal introduction to ethnography*. San Diego, CA: Academic Press.
- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York, NY : The Macmillan Company, An Arkville Press Book.
- Allisson, G.T. (1971). *Essence of decision : Explaining the Cuban missile crisis*. Boston, MA : Little Brown.
- Anhar, L. (2001). The definition of boutique hotels. *Hospitality Net*, édition du 13 décembre 2001.
- Ansoff, H. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*. 1(2), 131-148.
- Asmussen, K.J. et Creswell, J.W. (1995). Campus response to a student gunman. *Journal of higher education*. 66, 575-591.
- Assadi, D. (1998). *Intelligence économique sur Internet : études de marché et veille concurrentielle*. Paris : Publi-Union.
- 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, Paris.
- Banque du Canada (2004). Le nouveau billet de 20 dollars. Saisie le 18 décembre 2004 de http://www.tiac-aitc.ca/images/Security_features_20_FR.pdf.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barsky, J.D. (1996). Building a program for world-class service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (37)1, 17-27.
- Bateson, J. (1985). Researching the service consumer. In Bloch, T. Upah, G. et Zeithaml, V., éditeurs, (1985). *Services Marketing in a changing environment*. 60-62. Chicago, IL : American Marketing Association.
- Becker, H.S., Geer, B. (1970). Participant observation and interviewing : A comparison. In *Qualitative Methodology*. Chicago, IL : edited by W.J. Filstead.
- Bernhardt, D.C. (1994). I want it fast, factual, actionable : tailoring competitive intelligence to executives' needs. *Long Range Planning*. 27(1), 12-24.
- Bernstein, P.L. (1998). *Against the Gods: The remarkable story of risk*. New York, NY : John Wiley and Sons.

- Besson, B., Possin, J.-C., (1995). *Du renseignement à l'intelligence économique*. Paris : Dunod.
- Biguelow, B., Fahey, L., Mahon, J.F. (1993). A typology of issue evolution. *Business & Society*, 32(1), 18-29.
- Bitner, M.J., Nyquist, J. et Booms, B. (1985). The critical incident as a technique for analysing the service encounter. In Bloch, T. Upah, G. et Zeithaml, V., éditeurs, (1985). *Services Marketing in a changing environment*. 48-51. Chicago, IL : American Marketing Association.
- Bogdan, R.C. et Biklen, S.K. (1992). *Introduction to qualitative research education : An introduction to theory and methods*. Boston, MA: Allyn et Bacon.
- Boland, R.S., Hirscheim, R.A. (1987). *Critical issues in information systems research*. New York, NY : John Wiley and Sons.
- Boulding, W., Staelin, R. (1990). Environment, market share, and market power. *Management Science*, 12, spring, 144-166.
- Bourthoumieu et al. (1999). La veille. Saisie le 28 août 2000 de <http://www.urfist.cict.fr/veille.html>
- Brabet, J. (1988), Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherches et Applications en Marketing*, III(1), 75-89.
- Brotherton, B. (1999). Case study research. 115-141. In Brotherton, B., éditeur, *The handbook of contemporary hospitality research*. Chichester, UK : John Wiley and Sons Ltd.
- Brownell, J. et Jameson, D. (1996). Getting quality out on the street – a case of show and tell. *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, (37)1, 28-33.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. (1987). *The PIMS principles*. New York, NY : Free Press.
- Campbell, D.T. (1969). Reforms as experiments. *American Psychologist*. 24, 409-429.
- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. Rapport au Premier ministre de Bernard Carayon, député du Tarn, juin 2003. Paris : Assemblée nationale Palais Bourbon.
- Carr, M.M. (2003). *Super searchers on competitive intelligence*. Medford, NJ : CyberAge Books.
- Cartier, M. (1999a). *Le marché mondial de la veille*. Saisie le 28 août 2000 de <http://www.mmedium.com/veille/mondial/historique.html>
- Cartier, M. (1999b). *Le marché mondial de la veille*. Saisie le 28 août 2000 de <http://www.mmedium.com/veille/mondial/nouvelle.html>
- Cartier, M. (1999c). *La veille : introduction*. Saisie le 29 août 1999 de <http://www.mmedium.com/veilledefinition.html>
- Charest, N., Chartrand, M. (2003). L'observatoire de l'administration publique : théorie et pratique de la veille au quotidien. *Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique*, (9)1, 6-9.
- Chartrand, M. (2003). La veille stratégique, un outil de la décision et du management. *Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique*, (9)1, 2-5.
- Choo, C.W. et Auster, E. (1993). Scanning the business environment : acquisition and use of information by managers. In *Annual Review of Information Science and*

- Technology for the American Society for Information Science*. Éditeur Martha E. Williams. Medford, NJ : Learned Information, Inc.
- Choo, W.C. (1998). *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment*. Asis Monograph Series. Medford, NJ : Information Today, Inc.
- Commissariat Général du Plan (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris : La Documentation Française.
- Commission canadienne du tourisme (2004). *Faits et chiffres sur le tourisme canadien 2002*. Ottawa, Canada. Saisie le 28 avril 2004, de http://moose.bi-corp.com/ctx/files/Research_Files/FactsAndFigures2002_F.pdf
- Commission canadienne du tourisme (2004a). *Sommaire du plan d'entreprise 2004-2008*. Document daté du 9 février 2004. Saisie le 16 avril 2004, de <http://www.canadatourisme.com>
- Commission canadienne du tourisme (2004b). *Faits et chiffres sur le tourisme canadien 2003*. Ottawa, Canada. Saisie le 19 janvier 2005, de <http://www.canadatourisme.com/ctx/app/fr/ca/statsfigures.do>.
- Competia (2001). *Competia symposium 2001*. Conference proceedings. Québec, 11-13 juin 2001. Montréal : Competia Inc.
- Competita (2003). *Competia international symposium 2003*. Conference proceedings. Montréal, 2-4 juin 2003. Montréal : Competia Inc.
- Cook, M., Cook, C. (2000). *Competitive intelligence : create an intelligent organization and compete to win*. Dover, NH : Kogan Page US.
- Costa, J. (1995). An Empirically-Based Review of the Concept of Environmental Scanning. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (7)7, 4-9.
- Costa, J. (1997). Developing an environmental scanning process in the Portuguese hotel sector. *International Journal of Contemporary Management*. 12(3), 156-169.
- Costa, J., Teare, R. (1996). Environmental scanning : a tool for competitive advantage. In R. Kotas, R. Teare, J. Logie, C. Jatawardena et J. Bowen, (dir.), *The international hospitality business*. London : Cassell.
- Costa, J., Teare, R. (2000). Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(3), 156-169.
- Costa, J., Teare, R., Vaughan, R., Edwards, J. (1997). A review of the process of environmental scanning in the context of strategy making. In R. Teare, B.F. Canziani, G. Brown, (dir.). *Global directions*. London : Cassell.
- CRCI Bourgogne (1999). *Outils et méthodes d'intelligence économique développés en PMI*. Chambre régionale de commerce et d'industrie de Bourgogne. Saisie le 14 février 2001 de <http://bourgogne.arist.tm.fr>
- CRCI Lorraine (2003). *Les entreprises lorraines et l'intelligence économique*. Saisie le 19 juin 2003 de http://www.lorraine.cci.fr/FRANCAIS/C3/300_2.HTM
- CRCI Midi-Pyrénées (2000). *Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information et d'intelligence économique*. Saisie le 18 novembre 2002 de <http://www.midi-pyrenees.cci.fr/fpubli.html>

- Creswell, John, W. (1998). *Qualitative Inquiry and research design : choosing among five traditions* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- CRIQ (2000). *Documentation commerciale concernant le logiciel VigiPro*, Montréal : Centre de recherche industrielle du Québec.
- D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation*. Sainte-Foy, Québec : Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- D'Astous, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. 2^e éd. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- D'Aveni, R.A. (1995). *Hypercompetitive rivalries*. New York, NY : Free Press.
- DaRosa, A. (2001). Upscale hotels go hip instead of traditional. *The San Diego Union-Tribune, Travel*, édition du 9 septembre 2001, D-3.
- Davenport, T.H., Beck, J.C. (2001). *The attention economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2000). Introduction : sciences de gestion et science sociales : un déficit d'identité. In David, Hatchuel et Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 1-6). Paris : Librairie Vuibert.
- Day, G. S., (1992). Marketing's contributions to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, fall, 323-329.
- Day, G., Nedgundi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58, april, 31-44.
- Day, G., Weitz, B., Wensley, R. (1990). *The interface of marketing and strategy*. Greenwich, CT: JAI.
- Dedijer, S. et Jéquier, N. (1987). *Intelligence for economic development : an inquiry into the role of the knowledge industry*. Oxford, UK : Berg.
- Denzin, N. et Linclon, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. 2e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Deshpandè, R., Farley, J.U., Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(January), 69-83.
- Deslauriers, J.-P. et Kérisit, M. (1991). Devis de recherche et échantillonnage. In Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., et Pires, A. (1991). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Dev, C., Olsen, M.D. (1989). Environmental uncertainty, business strategy and financial performance: an empirical study of the us lodging industry. *Hospitality Education Research Journal*, 13(2), 171-186.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis, a user-friendly guide for social scientists*. New York, NY: Routledge.
- Dickson, P.R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, 56, october, 69-83.
- DiMaggio, P. Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Dimon, A. (2002). What's in a Name ? *Special to the Star*, Montréal. Saisie le 20 janvier 2004 de <http://www.hotelboutique.com>
- Donmoyer, R. (1990). Generalizability and the single case study. In Gomm, R. et al. (éd. 2000). *Case Study Method*. 45-68. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Dou, H. et Desvais, H. (1995). *Veille technologique et compétitivité : l'intelligence économique au service du développement industriel*. Paris : Dunod.
- Drucker, P. (1999). *L'avenir du management selon Drucker*. Paris: Éditions Village Mondial.
- Dumas, L. (1999). *Processus de planification stratégique du marketing*. Recherche non publiée, réalisée dans le cadre du séminaire de spécialisation DBA6910, octobre 1999, UQTR, Trois-Rivières.
- Dumas, L. (2000). *Préoccupations contemporaines en marketing hôtelier*. Recherche non publiée, réalisée dans le cadre du séminaire d'applications spécifiques DBA6920, mai 2000, UQTR, Trois-Rivières.
- Dumas, L. (2003). Votre stratégie de distribution Internet est-elle au point ? *La revue HRI, Hôtels-Restaurants-Institutions*, (7)4, 38-42.
- Dumas, L. (2004a). Hôtel-Boutique ou Hôtel-Bonbon ? *La revue HRI, Hôtels-Restaurants-Institutions*, (8)2, 40-44.
- Dumas, L. (2005). Rester informé grâce à la veille : Pas de formule secrète. *La revue HRI, Hôtels-Restaurants-Institutions*, (9)2, 54-58.
- Dumas, L., Perreault, J.D., Pettigrew, D. (2004). La veille marketing s'impose en hôtellerie.... In *Actes du colloque de l'Association des sciences administratives du Canada, ASAC*, 5-8 juin 2004, Québec.
- Dyer, Gibb, W., Wilkins, A.L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory : a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, (16)3, 613-619.
- Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Servuction: Le marketing des services*. Paris : Collection Stratégie et management, McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. (14)4, 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (1991). Better stories and better constructs : the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, (16)3, 620-627.
- Emery, F.E., Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, february, 21-31.
- EPICES (2005). Études prospectives en intelligence compétitive, économique et stratégique, Université du Sud, Toulon – Var. Saisie le 9 février 2005, de <http://epices.univ-tln.fr/index.php>.
- Erlandson, D.A., Harris, E.L., Skipper, B.L. Allen, S.D. (1993). *Doing naturalistic inquiry : A guide to methods*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Ewing, R.P. (1990). Moving from micro to macro issues management. *Public Relations Review*. 16(1), 19-24.
- Fahey, L., King, W. (1977). Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*. 20(4), 61-71.

- Fahey, L., King, W., Narayanan, V. (1981). Environmental scanning and forecasting in strategic planning. *Long Range Planning*, 14(1), 32-39.
- Fahey, L., Narayanan, V. (1986). *Macro environmental analysis for strategic management*. St-Paul : West Publishing.
- Fleisher, C.S., Blenkhorn, D.L. (2001). *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, CT : Quorum Books.
- Fornell, C. (1995). The quality of economic output: Empirical generalizations about its distribution and relationship to market share. *Marketing Science*, 14 (3), part 2 of 2, G203-G211.
- Fuld, L.M. (2002). Intelligence two centuries later. *Competitive Intelligence Magazine*, (5)6, 40-41.
- Fuld, L.M., Swaka, K. et al. (2002). *Intelligence software report 2002*. Boston, MA : Fuld and Company.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Gale, B.T. (1992). Monitoring customer satisfaction and market perceived quality. *American Marketing Association Worth Repeating Series*. No. 92CSOI. Chicago: American Marketing Association.
- Ganesh, U., Miree, C.E., Prescott, J. (2003). Competitive intelligence field research : moving the field forward by setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(1), 1-11.
- Gauthier, B. (1993). *De la problématique à la collecte des données*. 2^e éd. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gilad, B. (1989). The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *Columbia Journal of World Business*, winter 1989. 6. In Barndt, W.D.Jr. (1997). *The demand side of competitive intelligence : the missing link*. Alexandria, VA : Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Gilad, B. et Gilad, T. (1988). *The business intelligence system : a new tool for competitive advantage*. NY : AMACOM, American Management Association.
- Gilad, T., Gilad, B. (1986). SMR Forum: Business Intelligence - The Quiet Revolution. *Sloan Management Review*, summer, 53-61.
- Gilmore, A., Carson, D. (1996). Integrative qualitative methods in a services context. *Marketing Intelligence and Planning*. (14)6, 21-26.
- Gingras, F.P. (1998). La sociologie de la connaissance. In B. Gauthier. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 3^e éd. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Gingras, L.N., Magnenat-Thalmann, Raymond, L. (1986). *Systèmes d'information organisationnels*. Chicoutimi : Gaëtan Morin Éditeur.
- Girod-Séville, M., Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiéart et al., *Méthodes de recherche en management*, 13-33. Paris : Dunod.
- Go, F., Vincent, C. (1995). Harnessing environmental analysis to expand Asia Pacific. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (7)7, i-iv.
- Goetz, J.P. et LeCompte, M.D. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. New York, NY: Academic Press.

- Google (2005). Moteur de recherche Google. Saisie le 20 janvier 2005 de <http://www.google.ca>.
- Grabowski, D. P. (1986). Building an Effective Competitive Intelligence System. *Journal of Business and Industrial Marketing*. (1)1, 19-23.
- Gross, N. et al. (1971). *Implementing organizational innovations*. New York, NY : Basic Books.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29, 75-92.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. 300. Beverly Hills, CA : Sage Publications Inc.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln. *Handbook of qualitative research*. 105-117. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Hall, C. (2001). The intelligent puzzle. *Competitive Intelligence Review*. (12)4, 3-14.
- Harkleroad, D. (1993). Outthinking the competition : competitor response modeling. *Conference of the 8th annual Society of Competitive Intelligence Professionals*, Los Angeles, CA.
- Hartley, J.F. (1991). *Management mistakes and successes*. 3e éd. New York, NY : John Wiley and Sons.
- Hartley, J.F. (1994). Case studies in organisational research. 208-229. In Cassell, C. et Symon, G., éditeurs, *Qualitative Methods in Organisational Research : A practical guide*. London, UK: Sage Publications, Inc.
- Hatch, M.J. (2000). *Théories des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. (Trad. C. Delhaye, M. De Coster et A. Cornet). Bruxelles : De Boeck Université (1^{re} éd. 1997).
- Henderson, R.M., Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, march, 9-30.
- Herring, J.P. (1999). Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, (10)2, 4-14.
- Hotel Association of Canada (HAC) (2004). *Hotel industry fact sheet*. Version révisée le 14 avril 2004. Saisie le 22 avril 2004, de <http://www.hotelassociation.ca/faq/factsheet0404.pdf>
- Hotel Electronic Distribution Network Association (HEDNA) (2003). *Annual GDS net reservations statistics 2001*. Saisie le 30 mai 2003, de http://www.hedna.org/hedna/res_gds.cfm
- Hotels (2003). Hotels' Corporate 300. *Hotels: The magazine of the worldwide hotel industry* (37)7, 40-50.
- Howe (1988). Cité par A.Tashakkori et C. Teddie (1998). Mixed methodology : combining qualitative and quantitative approaches. 20-39. In *Pragmatism and the choice of research strategy*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse de données : recueil de nouvelles méthodes*. Buxelles : De Boeck Université.

- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1994). Data management and analysis methods. In Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of qualitative research*. 428-444. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e éd. Bruxelles : De Boeck Université s.a.
- Hunt, S.D., Albaum, G., Lusch, R.F. (1992). Marketing is...; What is marketing ?; A comment on Marketing is...; Barriers to marketing becoming what it might be; Individual vs. community costs. *Journal of Marketing Science*, (20)4, 301-320.
- International Hotel & Restaurant Association (IH&RA) (1994). *Into the new millennium : A white paper on the global hospitality industry*. Paris, France.
- International Hotel & Restaurant Association (IH&RA) (2000). Leading hospitality into the age of excellence: expansion, competition and vision in the multinational hotel industry, 1995 - 2005, Paris, France.
- International Society of Hospitality Consultants (ISHC) (2003). *ISHC's Top ten issues & challenges in the hospitality industry for 2004*. Saisie le 9 décembre 2003, de <http://www.ishc.com/top102004.doc>
- Jacobson, R. (1992). The austrian school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(October), 68-80.
- Jacquemin, A. (2000). European competitiveness and business. Saisie le 18 mai 2004 de http://europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/competitiveness_and_business.pdf
- Jain, S. (1984). Environmental scanning in us corporations. *Long range planning*, (17)2, 117-128.
- Jain, S. C. (1997). *Marketing Planning and Strategy*. 5^e éd. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.
- Jakobiak, F. (1998). *L'intelligence économique en pratique*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Janissek-Muniz, R. (2004). *Veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage des sites Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès, France.
- Jaworski, B. et Wee, L.C. (1993). *Competitive intelligence : creating value for the organization*. Final report on SCIP sponsored research. Alexandria, VA : The Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(July), 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1996). Market orientation : review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, (1)2, 119-136.
- JDV, Joie de Vivre Hospitality (2004). Saisie le 19 janvier 2004 de <http://www.jdvhospitality.com>
- Johnson, G., Scholes, H. (2000). *Stratégie* (Trad. F. Fréry). Paris : Publi-Union Éditions.
- Jones Lang LaSalle Hotels (2002). Boutique Hotels, *Focus On*. Saisie le 10 janvier 2004 de [http://www.joneslanglasallehotels.com/dir155/jlh.nsf/pages/FocusOn01/\\$FILE/FocusOnBoutiqueHotels.pdf](http://www.joneslanglasallehotels.com/dir155/jlh.nsf/pages/FocusOn01/$FILE/FocusOnBoutiqueHotels.pdf)

- Julien, P.-A. (1997). *Bilan technologique dans les PME québécoises et veille partagée*. Colloque « Exporter notre technologie : Protection et transfert international des innovations », Québec.
- Julien, P.-A., Lachance, R., Raymond, L., Jacob, R., Ramangalahy, C. (1995). La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises. *In Actes du colloque de l'ACFAS*, mai 1995.
- Kahaner, L. (1997). *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. Touchstone Book New York, NY : Simon & Schuster.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY : Basic Books.
- Katz, D., Khan, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY : John Wiley and Sons.
- Kerin, R.A., Mahajan, V., Varadarajan, R.P. (1990). *Contemporary perspectives on strategic market planning*. Boston, MA : Allyn & Bacon.
- Kerin, R.A., Varadarajan, R.P., Peterson, R.A. (1992). First mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56, october, 33-52.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, novembre, 4-17.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and management implications. *Journal of Marketing*, 54, april, 1-18.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. et Makens, J. (1999). *Marketing for hospitality and tourism*. 2e éd. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Kotler, P., Filiatrault, P., et Turner, R. (2000). *Le management du marketing*. 2^{ième} édition. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Krizan, L. (1999). *Intelligence essentials for everyone*. Occasional paper number six. Washington, DC : Joint Military Intelligence College.
- Kvale, S. (1989). *Issues of validity in qualitative research*. To validate is to question, 73-92. Lund, Sweden : Studenlitteratur.
- Lackman, C.L., Saban, K., Lanasa, J.M. (2000). Organizing the competitive intelligence function : a benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*. (11)1, 17-27.
- Lapierre, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. *In* Poupart et al. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. 364-389. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Larousse (1995). *Le petit Larousse illustré*. 1056. Paris, Larousse.
- Le Petit Robert (1993). *Le petit Robert dictionnaire la langue française*. 1191-1192. Paris : Dictionnaires Le Robert.
- LeMoigne, J.L. (1990). Épistémologie constructiviste et sciences de l'organisation. *In* Martinet, A.C. (1990). *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris : Économica.

- Lenz, R.T. et Engledow, J.L. (1986). Environmental analysis units and strategic decision-making: a field study of selected leading-edge corporations. *Strategic Management Journal*, (7)1, 69-89.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique : la méthode L.E. SCanning*. Paris : Éditions EMS.
- Lesca, H. et Caron, M.-L. (1995). Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre, 58-68.
- Lesca, H. et Castagnos, J.-C. (2000). Signaux faibles et méthode cible. Quelques retours d'expérience. In *IX e Conférence internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- Lewis, R., Chambers, R.E. (2000). *Marketing leadership in hospitality : Foundations and practices*. 3^e éd. New York, NY : John Wiley and Sons, Inc.
- Lieberman, M.B., Montgomery, D.B. (1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, january-february, 41-58.
- Liebow, E. (1967). *Tally's corner*. Boston, MA : Little, Brown.
- Light, R.J., Singer, J., Willett, J. (1990). *By design : conducting research on higher education*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Lincoln, Y.S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1, 275-289.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, Inc.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (2000). The only generalization is: there is no generalization. In Gomm, R., Hammersley, M. et Foster, P. (2000). *Case study method.: keys issues, key texts*. 27-44. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Lipset, S.M., Trow, M. et Coleman, J. (1956). *Union democracy : The inside politics of the international typographical union*. New York, NY : Free Press.
- Little, J.D. (1979). Decision support systems for marketing managers. *Journal of Marketing*, summer, 11.
- Luchars, J.Y. et Hinkin, T.R. (1996). The service-quality audit : a hotel case study. *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, (37)1, 34-41.
- MacInnis, D., Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). *Marketing scanning : the process and its management*. Working paper. University of Arizona.
- Malhotra, N.K. (1999). Guest editorial : The past, present, and future of the marketing discipline. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 116-119.
- Malhotra, N.K., Peterson, M. (2001). Marketing research in the new millennium : emerging issues and trends. *Marketing Intelligence and Planning*. (19) 4, 216-235.
- Martinet, A.C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In Martinet, A.C., *Épistémologies et sciences de gestion*, 9-29. Paris : Economica.
- Martinet, B., Marti, Y.-M. (1995). *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Martinet, B., Marti, Y.-M., (2001). *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*. 2^e éd. Paris : Éditions d'Organisation.

- Martinet, B., Ribault, J.-M. (1989). *La veille technologique concurrentielle et commerciale*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design : An Interactive Approach*. Applied social research methods series, 41. Thousand Oak, CA : Sage Publications Inc.
- Maxwell, J.A. (1997). Designing a qualitative study. 72. In Bickman, L. et Rog, D.J. (1997). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oak, CA : Sage Publications Inc.
- Meilinger, P.S. (2000). *Most secret and confidential: Intelligence in the age of Nelson*. Par Steve E. Maffeo, revu par Philip S. Meilinger. Annapolis, MD : Naval Institute Press. Saisie le 18 mai 2004 de <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj00/win00/maffeo.htm>
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education : A qualitative approach*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- MICST (2000). Ministère du commerce de l'industrie et de la technologie du Québec. *Veille*. Saisie le 12 avril 2000, de <http://www.micst.gouv.qc.ca/science-techno/veille/veille.html>
- Middleton, J. (1993). Managing the intelligence operation. In *his presentation at the Conference of the 8th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals*, Los Angeles, CA.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e éd. Bruxelles : De Boeck Université.
- Miller, J.P. (2000). *Millennium Intelligence : Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, NJ : CyberAge Books.
- Mintzberg, H. (1992). Five Ps for strategy. In H. Mintzberg et J. Quinn, (dir.). *Strategy process : concepts and contexts*. London, UK : Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. et McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- Mintzberg, H. et Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25, 465-499.
- Miree, C.E., Prescott, J.E. (2000). Tap-In to strategic and tactical intelligence in the sales and marketing functions. *Competitive Intelligence Review*, (11)1, 4-16.
- Montgomery, D.B., Weinberg, C.B. (1998). Toward Strategic Intelligence Systems. *Marketing Management*. (6)4, 44-52.
- Moorthy, S.M. (1985). Using game theory to model competition. *Journal of Marketing Research*, 22, august, 262-282.
- Morey, R.C. et Dittman, D.A. (1995). Evaluating a hotel GM's performance : A case study in benchmarking. *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, (36)5, 30-35.
- Morgan, J.G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (1977). *La nature de la nature*. Paris : Éditions du Seuil.
- Naisbitt, J. (1988). *Megatrends : Ten new directions transforming our lives*. New York, NY: Warner Books, REI Editions.

- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, octobre, 20-35.
- Oh, H., Kim, B.-Y., Shin, J.-H. (2004). Hospitality and tourism marketing: recent developments in research and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 425-447.
- Okumus, F. (2004). Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*. 23, 123-143.
- Olsen, M., Murthy, B., Teare, R. (1994). CEO perspectives on scanning the global business environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. (6)4, 3-9.
- Olsen, M., Zhao, L. (2000). *Competitive methods of multinational hotel companies – A five-year review, 1995-99*. In *Leading hospitality into the age of excellence. A white paper on the global hospitality industry*. Paris : International Hotel and Restaurant Association.
- Olsen, M.D., Tse, E.C., West, J.J. (1992). *Strategic management in hospitality industry*. London, UK : International Thompson Publishing.
- Olsen, M.D., Tse, E.C., West, J.J. (1998). *Strategic management in hospitality industry*. 2e éd. New York, NY : John Wiley & Sons Inc.
- OMT (2002a). *Tourisme : Horizon 2020. Prévisions globales et profils des segments de marché*. 7, Madrid, Espagne : Organisation mondiale du tourisme.
- OMT (2002b). *Le tourisme à l'heure des alliances, des fusions et des associations*, réalisé par la Chaire de tourisme de l'UQAM, 47-61, Madrid, Espagne : Organisation mondiale du tourisme.
- Oppermann, M., Din, K. et Amri, S.Z. (1996). Urban hotel location and evolution in a developing country : the case of Kuala Lumpur, Malaysia. *Tourism Recreation Research*, (21)1, 55-63.
- OQLF, Office québécois de la langue française (2004a). Définition du terme veille dans le domaine de la gestion et de la stratégie de gestion. Saisie le 18 mai 2004 de http://w3.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp
- OQLF, Office québécois de la langue française (2004b). Définition du terme hôtellerie. Saisie le 21 janvier 2004 de http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp
- Pateyron, E. (1994). *Le management stratégique de l'information*. Paris : Economica.
- Pateyron, E. (1998). *La veille stratégique*. Paris : Économica.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications Inc.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2^e éd. Newbury Park, CA : Sage Publications, Inc.
- Perreault, J.D., Fakhfakh, A. (2000). *Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoises*. Rapport de veille synthèse présenté à Développement Économique Canada. Institut de la recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.

- Perreault, J.D., Pettigrew, D. (2004). Pour une intégration du service à la clientèle au marketing hôtelier. *Revue de recherche en tourisme Téoros*, (23)3, 37-41.
- Pettigrew, D. (2000). Processus de planification stratégique en marketing. 72. In Pettigrew, D., Turgeon, N. (2000). *Marketing*. 4^e éd. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Pettigrew, D., Turgeon, N. (2000). *Marketing*. 4^e éd. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D. (1983). Product quality, cost position and business performance. *Journal of Marketing*, 47, spring, 26-43.
- Pinkerton, R.L. (1996). Competitive intelligence revisited : a history and assessment of its use in marketing. *Competitive Intelligence Review*. (7) supplément 1, S127-S135.
- Pondy, L.R. et Mitroff, I.I., (1979). The reviewer as defense attorney. In Staw B.M., *Research in organizational Behavior*, 1, 3-39.
- Porac, J., Rosa, J.A. (1996). Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm. *Advances in strategic management*, 13, 363-388.
- Portail du gouvernement du Québec (2005). *Les forces de l'économie du Québec sous Portrait du Québec*, saisie le 21 janvier 2005, de <http://www.gouv.qc.ca/wps/portal>.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy :Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY : Free Press.
- Poussart, B. (2002). L'adoption du commerce électronique par les entreprises québécoises en 2001. Québec : Institut de la Statistique du Québec.
- Powell, T., Allgaier, C. (1998). Enhancing sales and marketing effectiveness through competitive intelligence. *Competitive Intelligence Review*. (9)4, 29-41.
- Prahalad, C.K. (1995). Weak signals versus strong paradigms. *Journal of Marketing Research*, 32, august, iii-viii.
- Prescott, J.E. (1989). *Advances in competitive intelligence*. Vienna, VA : Society of Competitor Intelligence Professionals.
- Prescott, J.E. (2001). Introduction : Competitive intelligence – lessons from the trenches. 1-20. In Prescott, J.E., Miller, S.H. (2001). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. New York, NY : John Wiley & Sons, Inc.
- Prescott, J.E., Hasanali, F., Leavitt, P., Lemons, D. (2004). *Competitive intelligence : a guide for your journey to best-practice processes*. Houston, TX : American Productivity & Quality Center.
- Prescott, J.E., Herring, J., Panfely, P. (1998). Leveraging information for action: a look into the competitive and business intelligence consortium benchmarking study. *Competitive Intelligence Review*. (9)1, 4-12.
- Prescott, J.E., Miller, S.H. (2001). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. New York, NY : John Wiley & Sons, Inc.
- Prévost, P. (2000). Document non publié. UQTR, DBA6840. Extrait de G. Burrell et de G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. London, UK : Heinemann.

- Prévost, P. (2000a). Conceptualiser une stratégie de recherche. DBA6840. Document non publié. UQTR/Université de Sherbrooke.
- Raymond, L., Blili, S. (2000). Les systèmes d'information. In M. Côté et T. Hafsi (dir.), *Le management aujourd'hui : Une perspective nord-américaine*. 675-696. Saint-Nicolas : Les Presses de l'Université Laval en collaboration avec Economica.
- Raymond, L., Lesca, H. (1995). Evaluation and guidance of environmental scanning in SMEs: an expert system approach. In *Proceedings of the Academy of Business Administration 1995 National conference*. 539-546. Reno, NV.
- Revelli, C. (1998). *L'intelligence stratégique sur Internet*. Paris : Dunod.
- Robson, C. (1999). *Real world research : A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, UK : Blackwell Publishers Ltd.
- Romagni, P., Wild, V. (1998). *L'intelligence économique au service de l'entreprise : ou l'information comme outil de gestion*. Paris : Les Presses du Management.
- Royer, I. et Zarlowki, P. (1999). Échantillons, 188-2223. In Thiétart, R.-A. et coll. (1999) *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Rubin, H.J. et Rubin I.S. (1995). *Qualitative interviewing : The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Salmon, R., de Linares, Y., (1997). *L'intelligence compétitive : une combinaison pour gagner ensemble*. Paris : Economica.
- Samier, H., Sandoval, V. (2002). *La veille stratégique sur l'internet*. Paris : Hermès Science Publications.
- Savoie-Zajc, L. (1998). L'entrevue semi-dirigée. In Gauthier et al. (1998). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 263-285. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : A sociological interpretation*. New York, NY : Harper & Row.
- Shaker, S.M. et Gembicki, M.P. (1999). *The warroom guide to competitive intelligence*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41, avril, 73-80.
- Shostack, G.L. et Kingman-Brundage, J. (1991). How to design service. In Congram, C. et Friedman, M., (1991), éditeurs. *The AMA Handbook for the service industries*, 243-261. New York, NY : AMACOM.
- Simon, H. (1969). *The science of the artificial*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Smeltzer, L.R., Fann, G.L., Nikolaisen, V.N. (1988). Environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*. (26)3, 55-62.
- Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) (2004). *What is CI ?* Saisie le 14 avril 2004, de <http://www.scip.org/ci/>
- Sohier, D.J. (2000). *Le guide de l'internaute*. Outremont, Québec : Les Éditions Logiques inc.

- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Statistique Canada (2000). *Estimations trimestrielles. Deuxième Trimestre 2000*. No. 13-009-XPB au catalogue, Ottawa, Canada.
- Sudharshan, D. (1995). *Marketing strategy*. Englewood Cliffs, CA : Prentice Hall.
- Sun-Tzu, (1998). *The art of war*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Sutton, H. (1988). *Competitive intelligence*. Research report no. 913. New York, NY: The Conference Board Inc.
- Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of marketing*, 57, july, 1-18.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, (18)7, 509-534.
- Tellis, G.F., Wernerfelt, B. (1987). Competitive price and quality under asymmetric information. *Marketing Science*, 6, summer, 240-253.
- Téoros (2005). Index des articles, sujet : hôtellerie. Saisie le 12 février 2005 de http://www.unites.uqam.ca/teoros/rech_lst_sujet.html#H.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Bristol, PA: Falmer.
- The Canadian Oxford Dictionary (1998). 732. Don Mills, ON : Oxford University Press.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Tissier-Desbordes, E. (1998). Les études qualitatives dans un monde postmoderne. *Revue française du marketing*, no. 168/169, 39-49.
- Toffler, A. (1984). *Future Shock*. New York, NY : Bantam, Reissue edition.
- Tourisme Québec (2003a). *Statistiques touristiques : Le Tourisme au Québec, bilan 2002 et résultats préliminaires 2003*. Direction de la planification stratégique, octobre 2003. Québec. Saisie le 16 avril 2004, de http://www.tourisme.gouv.qc.ca/mto/publications/pdf/etudes/tq_bilan02.pdf
- Tourisme Québec (2003b). *Le tourisme en bref au Québec en 2002*. Direction de la planification stratégique, octobre 2003. Saisie le 16 avril 2004, de http://www.tourisme.gouv.qc.ca/mto/publications/pdf/etudes/tq_bref02.pdf
- Tourisme Québec (2004). Portrait statistique de l'hôtellerie au Québec en 2003. Institut de la statistique du Québec, Tourisme Québec 2004.
- TripAdvisor (2005). Read the user review. Saisie le 2 février 2005 de <http://www.tripadvisor.com>.
- UQTR (1995). *Politique d'éthique en recherche*. Extrait de la résolution 381-CA-3298, du 19 juin 1995. 2. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- UQTR (1998). *Politique de déontologie de la recherche avec des êtres humains*. Extrait de la résolution 411-CA-3673, du 24 novembre 1997. 1. Version publiée en février 1998. Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières
- Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris : Économica.

- Van der Maren, J.-M. (1996). *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse ?* Cahier de recherche no 96-11-11, novembre. Montréal: Cahier de l'entrepreneurship Maclean Hunter, Écoles des Hautes Études Commerciales.
- Varadarajan, P.R., Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23, fall, 282-296.
- Varadarajan, P.R., Jayachandran, S. (1999a). Marketing strategy : An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (27)2, 120-143.
- Varadarajan, P.R., Jayachandran, S. (1999b). Strategy content and process perspectives revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, winter, 87-99.
- Ventura, A. (1988). Social intelligence prerequisite for the management of sciences and technology. In *From research policy to social intelligence : essays for Stevan Dedijer*. Editeurs Jan Annerstedt et Andrew Janison, 163-172. Basingtoke, UK : Macmillan.
- Vibert, C. (2003). *Competitive intelligence: a framework for web-based analysis and decision making*. Mason, OH : Thomson South-Western.
- Weinstein, J. (2000). Where do we go from here? *Hotels: The magazine of the worldwide hotel industry*. January, 54-60.
- West, J. (1990). Strategy, environmental scanning and firm performance : An integration of content and process in the foodservice industry. *Hospitality Research Journal*, (14)1, 87-100.
- West, J., Olsen, M.D. (1989). Environmental scanning, industry structure and strategy making : concepts and research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (8)4, 283-298.
- Whyte, W.F. (1955). *Street corner society : The social structure of an Italian slum*. Chicago : University of Chicago Press. (ouvrage original publié en 1943).
- Wilensky, H. (1967). *Organizational intelligence : knowledge and policy in government and industry*. New York, NY: Basic Books.
- Wind, Y. (1979). From the editor. *Journal of Marketing*, 43, january, 9-12.
- Wind, Y., Robertson, T.S. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and Research. *Journal of Marketing*, 47, spring, 12-25.
- Wolcott, H.F. (1994). *Transforming qualitative data : description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- World Travel et Tourism Council (2004). *World travel and tourism forging ahead: The 2004 travel & tourism economic research*. London, United Kingdom. Saisie le 22 avril 2004, de <http://www.wttc.org/2004tsa/PDF/World.pdf>
- Wu, A., Costa, J., Teare, R. (1998). Using environmental scanning for business expansion into China and Eastern Europe: the case of transnational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (10)7, 257-263.
- Yin, R.K. (1990). Case study research, design and methods. 1984. Réédition 1990. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc. In Thiétart, R.-A., et coll., (1999). *Méthodes de recherche en management*. 214. Paris : Dunod.

- Yin, R.K. (1994). *Case study research – Design and methods*. 2e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research : design and methods*. 3e éd. Thousand Oaks, CA : Sage Publications Inc.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value : A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, april, 31-46.
- Zhao, J., Merna, K. (1992). Impact analysis and the international environment. In R. Teare, M. Olsen, (dir.). *International hospitality management: corporate strategy in practice*. London, UK : Pitman.

ANNEXES

ANNEXE A

**Engagement relatif à la confidentialité
et autorisation
concernant les travaux de recherche réalisés dans
le cadre du doctorat en administration (DBA)
(programme 3899) de l'Université du Québec à Trois-Rivières**

Je, soussigné, Léonard Dumas doctorant de l'Université du Québec à Trois-Rivières, (ci-après le Doctorant) domicilié au : XXXX, rue aaaaaa, mmmm-mmm-mmmm, (Québec) X1X 1X1 m'engage par les présentes à maintenir confidentielles les informations décrites ci-après.

Informations confidentielles

Toute information identifiée expressément comme confidentielle, qu'il s'agisse de données techniques, de savoir-faire industriel ou de renseignements, transmise par l'Hôtel (ci-après l'Entreprise), reçue dans le cadre du projet de recherche visant l'implantation d'une cellule de veille et menant à la rédaction d'une thèse de doctorat (ci-après le projet).

DISPOSITIONS DE CONFIDENTIALITÉ

Je m'engage à :

1. Respecter le caractère confidentiel de tout document, renseignement, information, communication ou rapport ayant trait à la réalisation du projet et à ne divulguer les informations dites confidentielles qu'aux personnes faisant partie du projet ou qui en ont besoin pour le réaliser.
2. Retourner tout document qui me sera confié dans le cadre du projet, sur demande de l'Entreprise.
3. Ne pas employer les informations confidentielles à quelques fins que ce soit autres que les fins de réalisation du projet tant et aussi longtemps que l'Entreprise n'en aura pas donné l'autorisation écrite.
4. Rendre anonyme ou coder toute information confidentielle avant qu'elle ne soit publiée dans un article ou la thèse.
5. M'acquitter de mes devoirs professionnels avec intégrité.

LIMITE DE L'ENGAGEMENT

Nonobstant les dispositions qui précèdent, les obligations du Doctorant relativement à la confidentialité ne vaudront que pour une période de deux (2) ans à compter de la date de signature du présent engagement. Lesdites obligations deviendront également caduques si l'une ou l'autre des situations suivantes se présente :

- Les informations confidentielles portées à la connaissance du Doctorant faisaient partie du domaine public antérieurement à la signature du présent engagement ou

qui deviendront partie du domaine public au cours de l'évaluation par d'autres voies que par divulgation de la part du Doctorant.

- Les informations confidentielles étaient connues d'une tierce partie, non soumise à la confidentialité avant la signature des présentes, et ce, sans que cette tierce partie l'ait obtenue du Doctorant ou de l'Entreprise.
- Des connaissances de même nature ont été développées par une tierce partie de façon totalement indépendante et sans que la dite tierce partie ait été en relation avec l'Entreprise ou le Doctorant.

AUTORISATION

L'Entreprise autorise le Doctorant à :

- Télécharger et imprimer des documents situés sur le site Web de l'Entreprise et nécessaires à la réalisation du projet.
- Utiliser les données recueillies de même que les résultats des travaux réalisés durant le projet à des fins académiques, d'enseignement, de recherche ou de publication dont, notamment la publication d'une thèse de doctorat.

En foi de quoi, les parties ont signé à Montréal le ____ e jour du mois de _____ 2002.

Le Doctorant par :

Léonard Dumas

L'Entreprise par :

ANNEXE B

Grille-type d'entretien
Identification des besoins d'information et organisation de la veille

1. Pouvez-vous me dire brièvement quelques mots sur les principales responsabilités que vous devez assumer?
2. Spontanément, quelles sont vos premières impressions relativement à ce projet de veille?
3. Pouvez-vous me décrire deux ou trois décisions importantes prises récemment?
4. Pouvez-vous me décrire 2 décisions urgentes?
5. Pouvez-vous me décrire deux décisions courantes?
6. Situez la culture de l'entreprise sur un continuum de 1 à 10 (où 1 = traditionnelle, commande-et-contrôle et 10 = innovation, changement, fait confiance)
7. Selon vous, quelle est la priorité de l'entreprise?
 - Croissance
 - Rentabilité
 - Survie
 - Compétitivité
 - Qualité
 - Autres, précisez : _____
8. Quels types de décisions êtes-vous le plus souvent amené à prendre : (répartir votre réponse en % selon les types)
 - Stratégiques : (grandes orientations, choix de partenaires, nouvel hôtel)
 - Tactiques : (agir surtout sur le comment réaliser les stratégies, 4 « P », forfaits, prix, promotion, ambiance)
 - Opérationnelles : (choix des moyens et des méthodes à utiliser pour rendre les services)
9. Quel type de décideur êtes-vous :
 - Avez-vous plutôt tendance à étudier une OU plusieurs options avant de vous décider?
 - Quelle quantité d'information avez-vous besoin pour prendre une décision? (de 1 à 10, minimum à maximum)
10. Quels sont vos objectifs pour les 2 prochaines années?
11. De quelles informations avez-vous besoin pour atteindre ces objectifs dans les espaces organisationnels suivants :
 - Environnement général
 - Industrie (clients, concurrents, acteurs clés)
 - Interne de l'entreprise

12. Donnez quelques exemples de décisions que vous prendriez avec ces informations?
13. Concrètement, quelle serait la meilleure façon de vous fournir l'information utile produite par la veille afin que vous l'utilisiez pour vos réflexions stratégiques, tactiques ou opérationnelles?
14. Les choix de sujets de veille suivants ont été mentionnés. De quelles informations auriez-vous le plus besoin pour faire efficacement votre travail?
 - Attentes de la clientèle
 - Motivation continue du personnel
 - Outils de vente
 - Tendances dans le domaine hôtelier

Expliquez votre pensée?

Comment ces informations vous aideraient-elles à atteindre vos objectifs?

15. Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour recueillir ces informations?
16. Avez-vous l'intention de partager cette information avec d'autres personnes dans l'entreprise? Qui? Comment? Entrevoiez-vous des difficultés à ce partage de l'information?
17. En supposant qu'on vous donne toute l'information requise en 14, seriez-vous en mesure de décider de l'action qui en résulte? Sinon, de quelle autre information auriez-vous besoin?
18. À quoi vous attendez-vous du projet de veille? Qu'est-ce qui vous rendrait enthousiaste à son sujet?
19. Comment allez-vous évaluer ses résultats? Indicateurs de performance? (Par exemple : à temps, facilement exploitable, fiable)
20. Quelles sont les 2 principales forces et les 2 principales faiblesses de votre entreprise? Expliquez.
21. Quelles sont les 2 principales menaces et les deux principales opportunités auxquelles l'entreprise est confrontée?
22. Autres éléments à considérer?

Remerciements.

ANNEXE C

ÉLÉMENTS DE GESTION DE L'INFORMATION

Cochez ✓ la réponse qui correspond le plus à ce que vous pensez.	Tout à fait	Assez	Peu	Pas du tout
Le marché				
Le plan marketing de votre entreprise est-il connu par l'ensemble des employés?				
Votre hôtel est-il situé dans un marché où la concurrence est très forte?				
Votre hôtel est-il situé dans un marché témoin de changements rapides?				
Connaissez-vous vos principaux concurrents?				
Pourriez-vous décrire leur évolution récente?				
Avez-vous analysé vos points forts et vos points faibles par rapport à la concurrence?				
Connaissez-vous vos principaux clients?				
Pourriez-vous décrire leurs besoins et leurs attentes?				
Connaissez-vous les autres acteurs clés de votre industrie?				
Pourriez-vous décrire leurs influences?				
Les sources d'information				
Avez-vous accès à suffisamment de sources écrites pour suivre adéquatement votre secteur d'activités? (revues, magazines, bulletins)				
Êtes-vous satisfait des informations que vous y trouvez?				
Participez-vous à des salons, foires ou conférences dans votre domaine d'activités?				
Êtes-vous satisfait des informations que vous y recueillez?				
Utilisez-vous fréquemment votre réseau de contacts personnels pour obtenir les informations que vous cherchez?				
Êtes-vous satisfait des informations qu'il vous procure?				
Utilisez-vous fréquemment l'Internet pour obtenir les informations que vous cherchez?				
Êtes-vous satisfait des informations que vous y trouvez?				
Faites-vous régulièrement affaire avec des prestataires externes pour obtenir vos informations?				
Parvenez-vous toujours à trouver les sources satisfaisantes pour obtenir les informations que vous cherchez?				
Le processus				
Collectez-vous de l'information sur vos clients?				
Est-ce que cette information circule dans l'entreprise?				
L'utilisez-vous régulièrement pour prendre des décisions?				
Collectez-vous de l'information sur vos concurrents?				
Est-ce que cette information circule dans l'entreprise?				
L'utilisez-vous régulièrement pour prendre des décisions?				
Une personne a-t-elle la responsabilité de centraliser et de diffuser l'information collectée?				
Formalisez-vous ces informations (fiches, dossiers, index)?				
Avez-vous un système d'archivage et de repérage?				
Avez-vous déterminé précisément la fréquence du traitement et de l'analyse des informations recueillies?				

ANNEXE D

Entrevues - formulaire de consentement

BONJOUR!

Mon nom est Léonard Dumas. Je suis étudiant au programme de doctorat en administration des affaires (D.B.A.) à l'Université de Trois-Rivières. Afin de compléter mon programme d'études, je dois réaliser un travail de recherche dans une entreprise afin d'élaborer et de faire évaluer ma thèse. Ce projet, entrepris depuis décembre 2001, s'échelonne sur une période d'environ douze (12) mois.

Comme vous l'avez deviné, le sujet de ma recherche touche l'hôtellerie et vise plus particulièrement l'implantation d'une cellule de veille stratégique au sein des hôtels de l'Hôtel. L'objectif de ce projet est d'aider l'ensemble du personnel à prendre de meilleures décisions et de permettre à chacun des hôtels de se distinguer encore davantage. Je vous fournirai des explications additionnelles concernant ce projet dans quelques instants.

Mais avant, je tiens à vous informer que j'aurai à réaliser des entrevues individuelles avec plusieurs personnes travaillant pour l'Hôtel et que j'enregistrerai les conversations durant chacune des entrevues. TOUTEFOIS, je tiens aussi à vous assurer que **toutes les informations recueillies durant ces entrevues resteront confidentielles** et qu'elles ne seront utilisées que pour implanter la cellule de veille et réaliser cette recherche doctorale. Ces informations ne pourront être utilisées à votre détriment. Par ailleurs, je serai la seule personne à avoir directement accès aux cassettes servant à enregistrer notre conversation.

Afin de confirmer votre participation à cette recherche et de m'autoriser à utiliser confidentiellement les renseignements qui me seront fournis, je vous demande de bien vouloir signer la présente déclaration.

Merci de votre collaboration!

Votre nom en lettre moulée









Le nom de l'hôtel

Signature

Date

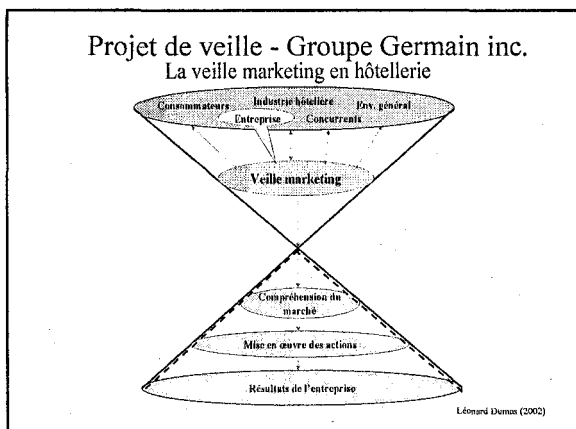
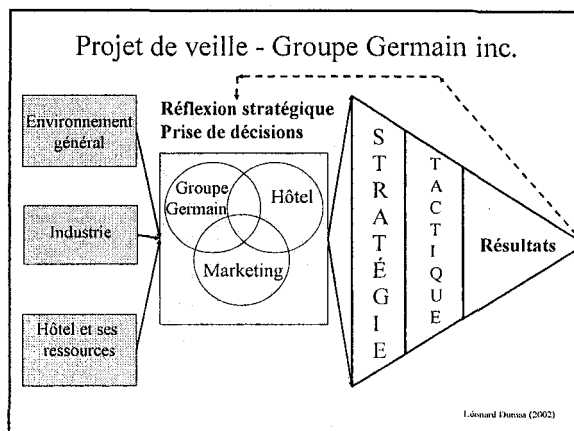
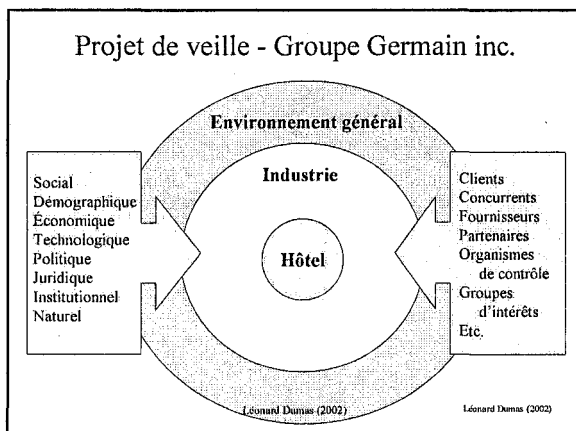
ANNEXE E

SCIP Code of Ethics for CI Professionals

-  *To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.*
-  *To comply with all applicable laws, domestic and international.*
-  *To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.*
-  *To fully respect all requests for confidentiality of information.*
-  *To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.*
-  *To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.*
-  *To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.*
-  *To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives, and guidelines.*

Saisie de <http://www.scip.org/ci/ethics.asp>, le 10 juin 2004.

ANNEXE F



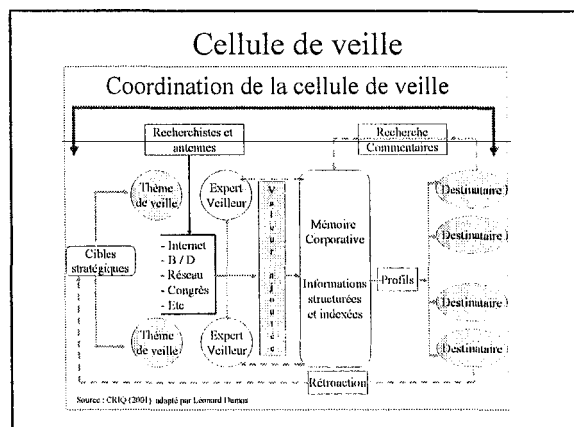
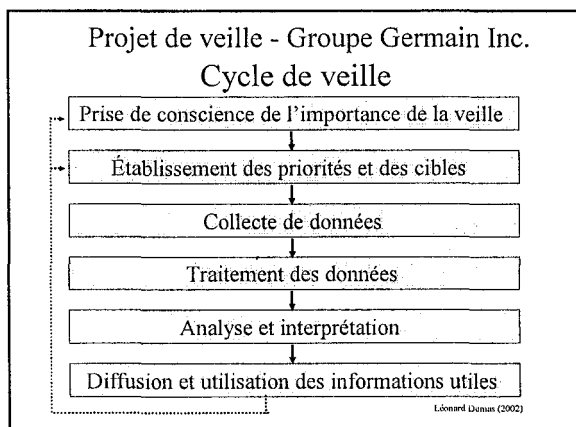
Projet de veille - Groupe Germain inc.

Qu'est-ce que la veille ?

Suite ordonnée d'activités par lesquelles l'entreprise décide volontairement de surveiller et de recueillir des informations de son environnement dans le but de réduire les risques liés à l'incertitude et de découvrir des opportunités d'affaires qui lui permettront d'acquérir et de développer un avantage concurrentiel durable.

Comprendre son environnement pour agir!

Léonard Dumas (2002)



ANNEXE G

Bulletin du 9 décembre 2003, Vol. 1, No. 7

Page 1 sur

VigiPro - Institutions d'enseignement / ITHQ

Bulletin du 9 décembre 2003, Vol. 1, No. 7

Période de couverture : 2003-11-12 au 2003-12-09

Destinataire : Léonard Dumas

Hôtels-Boutiques

Indicateurs

- Enquête 2003 de HVS International sur les coûts de construction des hôtels 240452
- Tableaux comparatifs de l'occupation quotidienne de l'hôtel Le Germain et des hôtels de Montréal 240600

Hôtels-Boutiques

Tendances

- Les 10 plus importants facteurs susceptibles d'influencer l'industrie hôtelière en 2004 240560

Marketing Hôtelier

Programmes - Tactiques

- Quelle est votre politique d'annulation? 240458
- Radisson.com - Couronné site No. 1 pour la satisfaction de la clientèle 240466

Consommateurs

- CCT - Bulletin de renseignements sur le tourisme No 19 - Novembre 2003 240457
- LU pour VOUS 240461
- Le fragile équilibre entre la personnalisation du service et la technologie 240453

ANNEXE H

Fiche sommaire

Numéro : 240457

CCT - Bulletin de renseignements sur le tourisme No 19 - Novembre 2003
(2003-12-09)

La plupart des indicateurs laissent entrevoir une reprise. Le pire est passé. L'industrie est toutefois confrontée à une forte résistance aux augmentations de prix ce qui entrave la rentabilité des entreprises qui ont réduit leurs tarifs afin de stimuler la demande.

Les hôtels de Hong Kong représentent un cas exemplaire. Ils ont résisté à la tentation de réduire les prix malgré des taux d'occupation inférieurs à 10% au plus fort de la crise du SRAS. De fait, plusieurs entreprises signalent qu'elles n'ont **jamais remis en cause la valeur offerte à leurs clients**. Maintenant que la demande revient, ces hôtels jouissent de taux d'occupation s'approchant de la normale sans avoir à ramener leurs tarifs à leur niveau d'avant le SRAS. Le mot d'ordre est donc de placer l'accent sur la VALEUR.

Les intentions de voyage au pays, de la part des canadiens, demeurent à un bon niveau pour cet hiver. La conjoncture économique semble en voie de s'améliorer. L'appréciation à long terme du dollar canadien pourrait affecter à la fois les marchés intérieurs et les marchés étrangers. Aux États-Unis, l'indice des voyages d'agrément d'American Express est à 28%, en hausse de 3% par rapport aux intentions de voyage de l'an dernier. 63% des voyageurs présentent leur destination de vacances idéale en ces termes: "un endroit où l'on peut relaxer et se défouler" et, pour 56%, "un endroit où l'on peut passer du temps de qualité avec sa famille".

Par ailleurs, selon le National Business Travel Association les dépenses globales en voyages d'affaires augmenteront de 6% en 2004 bien que 57% des cadres supérieurs et financiers des entreprises affirment vouloir poursuivre leurs efforts afin de réduire leurs frais de voyages au minimum. Environ 50% des répondants affirment effectuer des recherches en ligne avant de faire les réservations pour leurs voyages d'affaires.

Les Canadiens ayant un revenu élevé prennent en considération aussi bien le prix que la qualité au moment de prendre des décisions d'achat. Les Américains bien nantis s'intéressent davantage au style et au design.

Déposée par Léonard Dumas le 2003-12-03

Fichiers



TIANDU.PDF (137 Ko)

Un vent de reprise souffle présentement sur l'industrie. Plus d'accent devrait être porté sur la valeur des produits et des services offerts. Une communication distincte pour les marchés canadien et américain devrait être mise en oeuvre sachant que les facteurs les plus importants pour les décisions d'achat sont :

1) Canadiens: Prix, qualité et réputation de la marque

2) Américains: Prix, style et design

Avis de Leonard Dumas, émis le 2003-12-08

Source

<http://www.canadatourisme.com>

Sujet principal : Consommateurs

Adresse de la fiche : https://www.vigipro-ssl.criq.qc.ca:443/pls/vigipro/view_gen.depart?id_info_240457

[modifier](#) [à propos de](#) [rétroaction](#) [précédent](#) [suivant](#) [exp](#) [ss](#) [html](#) [imprimer](#) [retour](#) [?](#)