

Lazaniaina Lala RAMAROTAFIKA
Docteur de l'Université Lyon 3 en Sciences de Gestion
IAE Centre de recherche MAGELLAN
Equipe de recherche EURISTIK
6 Cours Albert Thomas BP 8242
69355 Lyon cedex 08
e-mail : ramarotafikal@yahoo.fr

SYSTEME DE VEILLE ET STRATEGIES MARKETING : ANALYSE DU POINT DE VUE DES DIRIGEANTS MARKETING EN FRANCE

Résumé : Cet article fait le point sur le rôle du système de veille dans le domaine du marketing. Avec les changements de l'environnement, la problématique de la maîtrise de l'information commerciale émerge tant du point de vue théorique que pratique. Face à cette problématique, la veille prend de plus en plus de place dans la gestion de l'information de l'entreprise. La conceptualisation de ce problème dans des hypothèses de recherche permet de constater l'apport du système de veille en marketing. Ainsi, notre recherche vise à expliquer les enjeux du système de veille à travers sa capacité à influencer le service marketing des grandes entreprises. En nous appuyant sur les recherches antérieures, nous faisons l'hypothèse que le système de veille influence les choix stratégiques marketing des grandes entreprises (stratégie de diversification, stratégie de développement du marché, stratégie de développement du produit et stratégie de pénétration du marché). La méthode par questionnaire a été employée. Les résultats permettent d'identifier de nombreuses liaisons dont la plus significative est l'influence de la veille sur la stratégie de développement du produit. Notre recherche permet donc aux entreprises de bâtir la stratégie marketing la plus appropriée et de mieux gérer leur système de veille par rapport aux objectifs fixés.

Mots clés : système d'information, veille marketing, information marketing, stratégie marketing

Abstract: This paper studies the role of market scanning in the field of marketing. With the changes of the environment, the problem of controlling commercial information emerges from both the theoretical and the practical point of views. Facing this problem the market scanning networks take more and more place in the management of information of the company. The conceptualisation of this problem research hypothesis makes it possible to note the contribution of market scanning in marketing. Therefore, our research aims at explaining of stakes of the market scanning through its capacity to influence the marketing service of the big companies. Basing on former researches, we make hypothesis that the market scanning influences the marketing strategic choices of big companies (diversification strategy, market development strategy, product development strategy and the market penetration strategy). This method we used is called investigation by questionnaire. The results make it possible to identify many connections of which most significant is the influence of the market scanning on product development strategy. Thus, our research makes it possible for the companies to build the marketing strategy most adapted and to better manage their market scanning compared to the aimed objectives.

Keywords: Information systems, market scanning, marketing information, marketing strategy

INTRODUCTION

Dans un contexte d'ouverture internationale des marchés, la situation concurrentielle des grandes entreprises en France devient plus difficile à maîtriser. Pour y faire face, une bonne maîtrise de l'information s'impose et le système d'information utilisant Internet devient stratégique. De ce fait, les entreprises tentent d'adapter leurs systèmes d'information aux changements de l'environnement (Chagué V., 1996). Par ailleurs, le concept "système de veille" se développe de plus en plus chez les grands groupes notamment dans le domaine du marketing et commercial. Afin de bâtir leurs stratégies, les entreprises doivent être en mesure de collecter suffisamment d'informations en utilisant Internet et les réseaux pour alimenter leurs bases de données marketing. Les meilleures entreprises complètent ainsi leurs stratégies avec des options informationnelles qui leur permettent d'avoir une démarche plus flexible (Courtney H. et al., 2000). En effet, l'influence grandissante d'Internet et d'autres supports de commerce électronique provoquent à la fois des opportunités stratégiques et des menaces pour toutes les entreprises (Weill P. et Broadbent M., 2000). Ainsi, des mesures qualitatives et quantitatives corrélées aux informations recueillies peuvent être mises en œuvre pour permettre à l'entreprise de se positionner sur le marché. Il nous semble donc important de vérifier si les facteurs qui déterminent la concurrence et les stratégies à adopter peuvent changer en fonction des activités de veille marketing. L'apport d'une information marketing particulière ou spécifique et sa gestion peuvent modifier la décision finale d'une entreprise, notamment pour la stratégie marketing à appliquer (Desphandé R., 1982). Partant de l'idée selon laquelle le système d'information marketing est crucial pour une entreprise voulant se développer commercialement, nous pouvons penser qu'un système de veille peut influencer le comportement stratégique marketing des entreprises.

CADRE THEORIQUE

Le concept de veille

La notion de veille peut être appréhendée de plusieurs façons et par conséquent il peut y avoir une confusion terminologique entourant le sujet. Aguilar, un des pionniers de la recherche sur la veille, dès 1967 la définit comme une recherche d'informations et en distingue quatre modes à savoir : la recherche non directive, la recherche conditionnée, la recherche informelle et la recherche formelle. Ansoff (1975) quant à lui préconise un aspect beaucoup plus général qui consiste à rechercher des informations susceptibles d'annoncer à l'avance des changements nouveaux (signaux faibles). Non loin de cette vision, Lesca H. et Castagnos J-C (2000) estiment que la veille doit être caractérisée par l'anticipation notamment des ruptures, et la détection des signes qui peuvent les annoncer. Elle permet aux entreprises de se défendre face aux actions probables de la concurrence (Jolibert A., 1998), d'anticiper des signaux susceptibles de créer des opportunités et d'écartier les éventuelles menaces (Reveli C., 1998). La veille a donc pour vocation de gérer efficacement l'information afin de réduire l'incertitude liée à la prise de décisions. Ainsi, elle peut jouer un rôle crucial en matière de choix stratégiques. Nous constatons que la prolifération de versions différentes, mais toutes voisines du processus de veille et l'apparition de nouveaux concepts semblent être l'expression confuse de la maîtrise de l'information dans un environnement mouvant. A titre d'exemple, on parle d'intelligence (Vilain J., 1990 ; Lesca et Chokron, 2000), système de renseignement (Lambin, 1998), audit de l'environnement externe (Mintzberg, 1994), surveillance de l'environnement (Baumard, 1991 ; Thiétart, 1984), radar (Chapman et David, 1982) ou de vigilance (Sala, 1999)... Cela montre une fois de plus, l'avis partagé d'un nombre important de spécialistes de l'information dans ce domaine.

Cependant, nous pouvons trouver un point commun dans ces versions. Il s'agit de la recherche d'information par anticipation. On parle donc de « veille » ou d'« intelligence » à partir du moment où une entreprise met en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et interpréter les informations dites « stratégiques ».

Dans le domaine du marketing, la veille peut scruter tout ce qui a trait aux grands concurrents de l'entreprise et à leur positionnement sur les marchés et aussi aux facteurs de transformation de

l'environnement (Michel J., 1998).

Lambin (1998) évoque le terme « système de renseignement » permettant d'obtenir des informations, collectées le plus souvent de façon informelle sur l'environnement et la concurrence afin d'évaluer en permanence les forces et faiblesses de la position détenue par l'entreprise dans le marché de référence. Selon Kotler P. (1999) ce type de système est la principale source d'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cet avantage assure l'entreprise puisqu'au moment d'agir, elle aura effectivement entre ses mains les moyens de manœuvrer (Villain J., 1990). Nous pensons que la veille marketing vise à la fois l'information relative au marché et celle relative à l'environnement. L'activité de veille par anticipation permettrait aux décideurs marketing de se préparer à d'éventuels changements de l'environnement et de mettre en œuvre à temps les stratégies marketing les mieux appropriées. C'est pourquoi nous avons associé la veille et la stratégie marketing dans ce travail de recherche. En effet, les dirigeants doivent souvent prendre des décisions sous l'emprise de l'urgence, sans réelle marge de manœuvre et sans connaître tous les faits pertinents. Ainsi, s'ils attendent trop longtemps, l'opportunité se sera peut être évanouie (Kotler P. 2003). En outre, d'après les travaux de Jauch L. R. et Glueck W. F. (1990), les entreprises qui attachent beaucoup d'importance et qui sont prudentes dans la démarche de veille sur leurs concurrents ont une position de leader sur le marché.

Mise en situation

Les définitions proposées sur la veille apportent néanmoins des précisions utiles sur la nature et l'évolution du rôle et la finalité de la veille. C'est un instrument de pilotage dans un contexte donné qui fait appel à des notions stratégiques telles que les marchés, la concurrence, les alliances et même le plan stratégique d'une entreprise (Baumard P., 1991). Souvent utilisée de manière défensive, la veille peut également être un outil d'action appliqué à l'innovation ou à l'amélioration continue qui permet d'identifier des opportunités ou des tendances porteuses (Lindon et Jallat, 2002). Cela nous conduit à réfléchir sur l'apprentissage organisationnel. En effet, l'aptitude de l'entreprise à apprendre plus vite que les concurrents pourrait bien être le seul avantage concurrentiel durable (Narver et Slater, 1995). Cependant, un processus cognitif collectif dit « apprentissage collectif » (Jakobiak F., 2002) permettant aux responsables ou dirigeants de construire des relations sociales peut s'imposer afin d'accumuler des informations pertinentes indispensables aux choix stratégiques de l'entreprise.

Le processus de veille anticipative crée donc des boucles de rétroaction qui contribuent à des ajustements mutuels de fréquence et d'ampleur variable d'une boucle à l'autre. Par exemple, une boucle part de l'exploitation des signaux pour aboutir aux « traqueurs » des informations. Il s'agit d'une boucle d'apprentissage, et plus précisément d'apprentissage organisationnel (Chokron M. et Lesca H., 2000).

Selon Robert Reix (1983), le système d'information englobe tous les éléments qui permettent d'acquérir, de traiter, de mémoriser et de communiquer des informations. Ainsi, le système de veille d'une entreprise fait partie intégrante de son système d'information. Si le système d'information en management a été appliqué en marketing depuis longtemps (Kotler P., 1966), l'étude de sa contribution au choix stratégique donne des résultats mitigés et alimente encore aujourd'hui de nombreux débats en management d'entreprise.

Cette constatation attire notre attention sur les caractéristiques du système de veille qui influencerait la stratégie marketing des entreprises. Même si au fil du temps, le système d'information est perçu comme une arme concurrentielle, peu de décideurs marketing le considèrent comme un moyen de comprendre le marché (Li E.Y. et al, 2001). Obtenir les informations sur le marché est vital pour une entreprise, et la façon de les gérer ne doit pas se faire « individuellement », d'où l'importance stratégique des réseaux Internet. La conception de plus en plus fréquente des communautés virtuelles de décideurs (Brodin O., 2000) illustre parfaitement ce phénomène. Les liaisons par des réseaux, permettent aux responsables et dirigeants de créer rapidement de nouvelles opportunités d'obtention d'informations stratégiques (François V. et Dumoulin R., 2002). Par ailleurs, le réseau informel facilite l'émergence d'informations riches et permet d'adopter un style de direction pro-actif et de percevoir les signaux d'alerte suffisamment tôt.

Même si l'activité de veille et l'activité d'étude de marché ont un principe commun qui consiste à rechercher des informations, leurs finalités sont différentes. En effet, l'étude de marché consiste à recueillir les informations existantes sur un marché. Plus proche de la prospection marketing, elle est souvent utilisée avant lancement de produit. En revanche, la veille est beaucoup plus orientée vers la recherche d'information d'anticipation, permettant de faire face aux futurs changements du marché. Prévoir et gérer ces changements sont l'un des rôles majeurs du marketing actuel, car le changement naît précisément du marché et de l'évolution de son environnement (Lindon D. et Jallat F., 2002). En effet, à la base des décisions stratégiques marketing se trouve la capacité de l'entreprise à prévoir l'évolution de la demande et à évaluer

correctement son marché potentiel (Grégory P., 1996).

Si l'étude de marché permet de répondre à la question « quelle est la nouvelle gamme de produits des concurrents ? » La veille quant à elle pourrait répondre à une question plutôt plus anticipative « mon concurrent songe t-il à fabriquer une nouvelle gamme ? » dont la réponse est construite par interprétation des informations stratégiques détectées et liées au domaine étudié. Ainsi, nous constatons que ces deux activités sont complémentaires puisqu'elles permettent ensemble d'étudier le passé, de comprendre le présent et enfin d'envisager les « futurs possibles ». L'analyse de la situation présente est indispensable mais n'est pas suffisante. Les entreprises ont fréquemment une vision très limitée du futur et de l'évolution des marchés.

Par ailleurs, les activités de veille impliquent des responsabilités. C'est pourquoi il est important de décider de la mise en place d'un tel dispositif au niveau décisionnel ou hiérarchique le plus élevé possible, de façon à se donner les moyens de réussir (Michel J., 1995). En outre, il est important de mobiliser les individus et les divers groupes en les impliquant dans le processus. En effet, le système de veille en marketing nécessite de multiples collaborations (force de vente, marketing, documentation, unité de planification stratégique, achat...) qu'il est difficile de motiver puisque les personnes alimentant le système n'en sont pas toujours les bénéficiaires (Jolibert A., 1998). Mais cette situation n'a pas empêché la mise en place progressive de la méthode d'observation continue qui est une fonction du management stratégique (Samier H. et Sandoval V., 2002).

Objectif de la recherche

Notre recherche analyse le point de vue des responsables de la direction marketing et commerciale de grandes entreprises quant à la relation susceptible d'être établie entre le système de veille et la stratégie marketing. L'étude de cette relation est un point clé permettant de savoir le comportement stratégique selon leur comportement de veille.

En d'autres termes, la connaissance des stratégies marketing employées en fonction des caractéristiques de veille nous permet de savoir dans l'ensemble les pratiques marketing des grandes entreprises. Cela nous amène à identifier le type de veille utilisé par les grandes entreprises pour soutenir leur stratégie marketing. Les résultats de notre recherche pourraient donc permettre aux entreprises de faire un ajustement du système de veille et de la stratégie marketing par rapports aux objectifs fixés. Notre analyse constitue donc une première étape incontournable pour des perspectives en management stratégique notamment pour les

entreprises en quête d'efficacité marketing et commerciale.

On sait que du point de vue théorique, il est admis que « la matière première du contrôle est constituée par l'information qui est essentielle à la planification et à toutes les décisions de l'entreprise» (Lendrevie J. et Lindon D., 1997). Cependant, certains auteurs ont constaté des écarts entre le volume d'informations marketing recueilli et le volume d'informations marketing utilisé (Lee et al., 1987, Menon et Varadarajan, 1992, Ottum et Moore, 1997, Souchon et Diamantopoulos, 1999, Low et Mohr, 2001). C'est pourquoi il est indispensable pour une entreprise d'avoir un système de veille utilisant les réseaux Internet pour mieux cibler et sélectionner les informations marketing. Par ailleurs, l'Internet peut jouer un rôle capital dans les systèmes de prospection (Benavent C., 2000) grâce à des échanges de bases de données. Ainsi, les systèmes d'informations considérés traditionnellement comme de simples supports des décisions de routine et des opérations se révèlent à plus d'un titre des choix stratégiques et des supports privilégiés des stratégies (Le Moigne et Bartoli, 1996) . Ce point de vue constitue notre hypothèse de travail : les caractéristiques de veille influencent la stratégie marketing des grandes entreprises. En outre, notre étude prend appui sur des travaux de nombreux chercheurs qui ont cherché à valider une association entre la veille et la stratégie (Hambrick, 1982 ; Jennings et Lumpkin, 1992 ; Hagen et Amin, 1995 ; Beal, 2000).

Autrement dit, nous allons démontrer si le choix d'un type de stratégie marketing d'une entreprise peut dépendre de son système de veille, étant donné que, dans une situation concurrentielle, un système d'information pertinent est une aide précieuse pour les décideurs en marketing.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Echantillon

La méthode d'enquête par questionnaire (Cf. Annexe) a été employée. Elle a été réalisée en mai – juin 2004 auprès d'une population cible de 1465 plus grandes entreprises en France (effectif supérieur à 1000 salariés), selon le classement de Kompass professionnel France. Le questionnaire a été diffusé sous deux types de supports : un site Internet dynamique, ainsi que le support traditionnel d'envoi postal. Parmi les 218 qui ont été retournés, 150 réponses utilisables furent retenues, soit un taux de réponses net de 10,23%. Les personnes interrogées sont dans tous les cas des directeurs ou responsables marketing ou des cadres commerciaux.

Rappelons que nous avons éliminé les réponses provenant des employés (non cadre) et/ou des répondants qui n'ont pas décliné la nature de leurs fonctions, car il nous fallait obtenir des informations provenant du plus haut responsable du service marketing et commercial disponible dans l'entreprise pour avoir une meilleure validité scientifique sur les variables de notre étude.

Méthodes d'analyse des variables de l'étude

Mesure du comportement stratégique marketing

Nous estimons que, pour évaluer le comportement stratégique marketing des entreprises, il est intéressant de choisir spécifiquement le positionnement marketing de l'entreprise du fait de son importance et par souci de précision dans notre démarche d'analyse. En effet, pour trouver un créneau, un emplacement vide ou une niche sur le marché, l'entreprise est amenée à se positionner, à se démarquer face à ses concurrents. En outre, l'étude du positionnement marketing pourrait nous permettre d'identifier le comportement stratégique marketing principal des entreprises et favorisera le regroupement nécessaire et indispensable pour la suite de nos travaux de recherche. Pour évaluer la stratégie de positionnement marketing, nous nous sommes inspirés des travaux de Porter (1980) et Miller (1986) sur différents types d'orientations stratégiques à savoir, la différenciation par marketing et par innovation du produit, l'orientation marché, l'orientation produit. Par ailleurs, notre travail fait appel à une analyse du couple produit / marché tout en sachant qu'il existe plusieurs sortes de marchés et que la définition des produits varie en fonction de différents facteurs. A titre d'exemple, concernant les facteurs géographiques, un produit qui est considéré comme nouveau, et qui a fait son entrée tardivement dans un pays, ne l'est pas dans un autre. C'est notamment le cas sur le marché. La matrice Produit / Marché d'Ansoff (Cf Tableau 1 ci-dessous) qui est un outil de réflexion stratégique des plus classiques nous semble bien adaptée à notre démarche de recherche. Ce tableau est une source d'information permettant à l'entreprise de savoir sa position sur le marché, d'envisager un nouveau positionnement, de concevoir un nouveau produit et de visualiser rapidement la position des concurrents. C'est un outil nous permettant de classer les 150 entreprises étudiées parmi quatre situations A, B, C, D qui correspondent chacune à une stratégie de positionnement marketing bien distinct.

Tableau 1 : Positionnement de l'entreprise par rapport au couple produit/marché

(source adaptée d'Ansoff)

En théorie, le déploiement de ces quatre stratégies à savoir la stratégie de diversification marketing (A), la stratégie de développement du marché (B), la stratégie de développement du produit (C) et enfin la stratégie de pénétration du marché (D) n'est pas possible sans informations stratégiques marketing, d'où l'entrée en jeu du système de veille marketing. En effet, l'anticipation des changements de l'environnement, la qualité des informations recueillies par l'entreprise grâce à son système de veille, pourraient expliquer son orientation vers l'une des quatre stratégies de positionnement proposées d'après Ansoff. Ce comportement stratégique a indiscutablement un objectif d'efficacité marketing. En effet une stratégie efficace repose sur une hypothèse implicite forte : l'information disponible est assez riche pour permettre des actions stratégiques précises (Martinet A.C., 1983),.

Dans la construction de nos questionnaires, nous souhaitons pouvoir limiter le nombre de réponses en contraignant les répondants à sélectionner le comportement stratégique marketing qui illustre le mieux leur entreprise. En effet, selon Venkatraman (1989), il sera possible d'utiliser une mesure nominale avec un seul item comme une mesure fondée sur de multiples dimensions entraînant des tests quantitatifs importants. Nous avons donc utilisé une seule question pour évaluer une stratégie marketing particulière. Une entreprise ne peut donc logiquement se retrouver que dans une stratégie de positionnement parmi les quatre identifiées car nous ne demanderons aux répondants que de sélectionner la stratégie de base ou la stratégie privilégiée de l'entreprise en matière de positionnement marketing.

Remarquons que, nous avons jugé prudent de ne pas citer le type de stratégie marketing étudié afin de ne pas influencer le choix des répondants. En effet notre objectif n'est pas de tester la connaissance des répondants sur les différents types de stratégie marketing mais, de savoir la stratégie de positionnement la plus probable de l'entreprise. Les quatre stratégies de positionnement présentées aux répondants sont formulées dans quatre propositions différentes.

.- La stratégie de diversification marketing (A) envisage la recherche d'un produit ou service original à écouler sur un marché nouveau. La question posée aux répondants concernant la stratégie de diversification marketing est la suivante :

« Notre entreprise essaye d'innover fréquemment pour trouver des nouveaux produits afin de

créer facilement un nouveau marché et d'y être parmi les premières »

- La stratégie de développement du marché (B) consiste à mettre sur un nouveau marché un produit que les concurrents possèdent déjà.

« Les concurrents écoulent leur produit sur un marché donné. Notre entreprise essaye de trouver un autre marché ou « marché nouveau » en mettant en vente le même produit que ces concurrents »

- La stratégie de développement du produit (C) ou service suppose un lancement d'un nouveau produit sur un marché déjà existant.

« Pour se démarquer des concurrents sur notre marché, notre entreprise essaie soit d'apporter un nouveau produit, soit de donner des modifications sur certains de nos produits »

- La stratégie de pénétration du marché (D) repose sur le lancement d'un produit existant déjà sur le marché.

« Les concurrents présentent presque les mêmes produits sur les marchés existants. Notre entreprise décide de faire de même mais concentre son effort sur la qualité, le prix des produits, les services après vente...»

Mesures de la veille

Les mesures de la veille sont inspirées d'études antérieures qui ont confirmé leur validité. L'échelle retenue est celle de type Likert comportant des positions, numérotées de 1 à 5 (de « tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord »). Beaucoup de chercheurs (Aguilar, 1967; Johnson et Kuehn, 1987 ; Smeltzer et al., 1988 ; Auster et Choo, 1994 ; Pineda et al., 1998) ont fait des travaux empiriques qui identifient les secteurs de l'environnement que les dirigeants scrutent, les moyens qu'ils privilégient pour se renseigner en matière de veille. D'autres ont plutôt tenté de développer des typologies selon le degré d'évolution des pratiques de veille de l'entreprise (Fahey et King, 1977 ; Jain, 1984 ; Julien et al., 1999)., l'incertitude stratégique de l'environnement (Daft et al., 1988 ; Sawyerr, 1993), ou les caractéristiques personnelles du dirigeant (Hambrick, 1981; Kaish et Gilad, 1991 ; Cooper et al., 1995).

Les travaux empiriques de Dollinger (1984) tentent de déterminer s'il existe une relation entre l'intensité des activités de veille, l'habileté du dirigeant à traiter l'information et la performance de l'entreprise. Par ailleurs, Subramanian et al. (1994) ont vérifié s'il existait des différences de performance parmi les entreprises selon le degré d'évolution de leur système de veille à savoir l'intensité relative de la veille à différents secteurs de l'environnement et le degré d'intégration de l'information recueillie au processus de décision stratégique. Notre choix concernant la mesure

de la veille est adapté de ce dernier, malgré la spécificité de leur secteur étudié.

En effet, les deux dimensions utilisées dans leurs études, à savoir l'intensité de la veille et le degré d'intégration de l'information recueillie au processus de décision stratégique sont bien adaptés à notre étude empirique. Nous avons ajouté à ces deux dimensions le rôle stratégique de la veille dans le domaine du marketing et commercial.

Soulignons que l'intensité de la veille qui pourra caractériser une entreprise réfère aux efforts de veille de l'ensemble de ses personnels, que ce soit aux moyens de lectures spécialisées, de navigation sur le Net ou de contacts formels ou informels avec des personnes externes à l'entreprise. L'intégration de l'information au processus stratégique réfère à la prise en compte de l'information recueillie lors des décisions stratégiques. Ainsi, les propositions suivantes sont adressées aux répondants afin qu'ils puissent se positionner à partir d'une échelle de type likert graduée de 1 à 5 (de pas du tout d'accord.... à... tout à fait d'accord) :

- Intensité de la veille

« Plusieurs des membres de l'équipe de veille sont très actifs en marketing et participent à des missions à l'étranger »

« L'équipe de veille est reliée à plusieurs réseaux d'information et navigue régulièrement sur le Net »

- Prise en compte de l'information dans la décision

« Les informations interprétées collectivement aident la prise de décision des responsables marketing et commerciaux »

- Le rôle stratégique de la veille

« La veille permet d'avoir un peu plus d'informations sur l'environnement marketing et nécessite le dialogue et la confrontation des points de vue d'individu ayant des diverses compétences »

« La veille permet de viser en priorité l'environnement marketing que les dirigeants perçoivent comme étant les plus importants en terme stratégique et comme dégageant le plus d'incertitudes »

RESULTATS

Nous remarquons que 19% des enquêtés sont des directeurs. En revanche, la majorité des répondants (81%) occupe une fonction de responsable, rattachée directement au service marketing et commercial ce qui correspond bien à notre objectif de mieux valider

scientifiquement notre recherche.

Analyse descriptive des variables

Description des comportements stratégiques marketing des entreprises

V30 Stratégie de positionnement marketing	Taux de réponse (%)
V30_c Stratégie de développement du produit	45,3
V30_d Stratégie de pénétration du marché	27,3
V30_a Stratégie de diversification marketing	22
V30_b Stratégie de développement du marché	5,3
Total	100

Tableau 2 : Les stratégies marketing de base des entreprises

Rappelons que nous avons essayé de décrire le comportement stratégique marketing des grands groupes en demandant aux responsables marketing d'indiquer la stratégie dominante (V30) de leurs entreprises parmi les quatre stratégies de positionnement marketing proposées :

la stratégie de diversification marketing, la stratégie de développement du marché, la stratégie de développement du produit, la stratégie de pénétration.

On remarque que le pourcentage le plus élevé concerne la stratégie de développement du produit (45,3%). Cela signifie que la majorité des grandes entreprises semble orienter leurs stratégies principales vers la multiplication des gammes de produit. Ainsi, une ligne directrice basée sur une volonté de « créer un nouveau produit » (élargir la gamme de produit), d'apporter des modifications sur certains produits (améliorer la qualité du produit, multiplier la ligne de produit), sur le marché est primordiale pour cette catégorie d'entreprise.

La stratégie de pénétration du marché vient en deuxième position avec 27% des réponses, suivie de la stratégie de diversification marketing (22%).

En revanche, nous avons enregistré la proportion la plus faible concernant la stratégie de développement du marché (5,3% des réponses). En s'attaquant à un nouveau marché, les grandes entreprises ne semblent pas privilégier la stratégie marketing visant l'imitation des produits des concurrents. On peut donc dire que la stratégie de développement du marché est la moins pratiquée chez les grands groupes.

Les données recueillies en matière de veille

Les données que nous avons recueillies en matière de veille sont regroupées dans le tableau de

synthèse qui suit. Rappelons que nous l'avons étudié à partir de ses quatre caractéristiques qui sont l'intensité de la veille, la prise en compte de l'information dans la décision, le rôle stratégique de la veille et enfin la finalité de la veille.

Tableau 3 : Synthèse des pourcentages de réponses sur la veille

Question 3	Tout à fait d'accord	D'accord	Un peu d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Moyenne (1 à 5)	Écart type
V15 Equipe de veille très active	0	9,3	14,7	49,3	26,7	2.07	0.79
V16 Equipe de veille reliée à des réseaux	12,7	32,7	24	20,7	10	3.17	1.42
V17 Prise en compte de l'information	0	53,3	22	20,7	4	3.25	0.85
V18 Obtention de l'information par la veille	23,3	56,7	14,7	5,3	0	3.95	0.60
V19 Veille orientée vers l'environnement	5,3	32,7	42	13,3	6,7	3.17	0.92

- L'intensité de la veille

Nous avons mesuré l'intensité de la veille grâce à deux types de questions. L'une permet de faire des estimations du degré d'implication de l'équipe de veille dans le domaine du marketing (V15), et l'autre évalue l'importance des moyens à la disposition de l'équipe (V16).

Les résultats permettent d'avancer quelques explications : d'abord, on constate que, 49,3% des réponses indiquent une faible participation de l'équipe de veille en matière de recherche d'information marketing. Ensuite, une partie assez importante des réponses (26,7% pas du tout d'accord) a montré un point de vue catégorique sur le caractère passif de leur activité de veille marketing. Ces deux réponses forment donc un pourcentage de l'ordre de 76% qui ne sont pas d'accord sur la proposition « plusieurs des membres de l'équipe de veille sont très actifs en marketing et participent à des missions à l'étranger ».

Pourtant, les moyens dont les grandes entreprises disposent pour exercer une activité de veille marketing (V16), semblent importants. En effet, le tableau 3 nous montre une proportion supérieure à la moyenne des réponses. 56,7% des répondants approuvent que leurs entreprises disposent d'une part, de nombreux réseaux d'information et d'autre part, de moyens pour bien communiquer et utiliser fréquemment Internet. Une fois encore, l'explication que nous donnons est orientée sur les possibilités de financement et d'investissement des grandes entreprises dans ce domaine. Incontestablement, une entreprise mieux équipée en outils de communication, arrive facilement à augmenter son activité de veille. Mais, l'intensité et le domaine d'implication en matière de veille dépendent en grande partie de la politique générale de l'entreprise. En fait, la

« passivité » constatée au niveau de l'activité de veille (proposition V15) est due à un choix plutôt stratégique : la veille dans les grands groupes est plutôt orientée vers d'autres formes comme la veille technologique par exemple et donc pour la recherche et développement. Ainsi, elle ne s'oriente pas prioritairement dans le domaine purement marketing. Par ailleurs nous pensons que le fait de sous-traiter la recherche d'information marketing pourrait réduire considérablement l'activité de veille marketing au sein de l'entreprise. En outre, le score moyen de l'intensité de la veille de 2,6/5, présente une moyenne assez faible car à peine supérieure à la moyenne métrique globale.

- La prise en compte de l'information dans la décision marketing

Une seule question évalue la prise en compte de l'information dans la décision (V17). A ce propos, la majorité des réponses recueillies permet d'estimer que les informations interprétées aident à la prise de décision des responsables marketing (53,3% d'accord). En effet, les décisions marketing et commerciales importantes exigent la combinaison et l'analyse de nombreuses informations. Par ailleurs, cette perception de l'importance de l'information dans la décision peut être expliquée par la mise en place d'une interprétation collective des informations marketing. Le but étant d'échanger les points de vue afin d'obtenir une bonne analyse des informations indispensables à la décision marketing.

On peut donc dire que l'expérience vécue par les responsables marketing en matière de décision les incite encore plus à percevoir l'information comme vitale pour les activités marketing et commerciales. En général, une forte proportion de répondants estime que « les informations interprétées collectivement aident la prise de décision des responsables marketing » (53%+22% =75% acceptent ce principe).

- Le rôle stratégique et la finalité de la veille

L'évaluation du rôle stratégique de la veille est rendue possible grâce à la mesure de deux questions. La première se rapporte à la contribution de la veille dans l'obtention des informations marketing (V18), la seconde question concerne la possibilité et la capacité de la veille à choisir une cible plus précise qui est du domaine du marketing et commercial (V19).

Les résultats nous montrent une forte proportion de réponses qui approuvent que la veille permet d'avoir un peu plus d'information sur l'environnement marketing (56,7% d'accord). A ce sujet, les répondants estiment que la veille apporte une aide précieuse au service marketing, car elle peut fournir les informations dont les responsables ont besoin dans leurs activités.

En effet, le tableau montre que la veille joue un rôle stratégique d'une part dans l'obtention des informations stratégiques et d'autre part dans l'interprétation de ces informations ($56,7\% + 14,7\% = 71,4\%$ acceptent ce principe). Ce résultat confirme donc notre explication précédente montrant qu'il est important pour les grandes entreprises de prendre en compte l'information dans la décision.

En outre, 32% des répondants sont d'accord et pensent que la veille joue un rôle stratégique car elle permet aux responsables marketing d'anticiper l'environnement marketing (V20). De ce fait, nous obtenons $32\% + 42\% = 74\%$ de réponses qui acceptent ce principe. On peut aussi penser que la majorité des responsables des grandes entreprises estime que la pratique de la veille « à tout va » est moins bénéfique par rapport à une pratique de veille « ciblée » plus orientée sur l'environnement marketing. Or nous avons vu qu'en réalité, ce n'est pas toujours le cas car malgré leurs souhaits de s'impliquer un peu plus dans la veille marketing, les responsables sont confrontés à un faible niveau d'intensité de leurs activités de veille marketing (V15).

En résumé, nous voyons que les deux propositions possèdent une moyenne métrique assez élevée ($3,95/5$) sur l'apport de la veille pour obtenir des informations stratégiques (V18) et ($3,17/5$) pour sa capacité à cibler l'environnement marketing (V19). Ainsi nous obtenons par la moyenne des deux, un score moyen élevé en ce qui concerne le rôle stratégique de la veille dans le domaine du marketing ($3,6/5$). Nous voyons donc que, les réponses obtenues s'orientent vers la considération de la veille comme étant stratégique, même si son intensité est généralement faible. En ce qui concerne l'objectif de la veille dans le domaine du marketing, parmi les quatre propositions demandées, nous avons obtenu le pourcentage le plus élevé sur l'anticipation et la prévision des menaces et opportunités (44%).

Analyse des relations entre le système de veille et la stratégie de positionnement marketing

Les données ont donné lieu à des calculs des coefficients de corrélation et une analyse de la variance (ANOVA). Cette analyse permet d'une part de déterminer s'il existe une variation de moyenne à l'intérieur des groupes que nous avons constitués à partir des réponses obtenues concernant la variable ordinale, et d'autre part, de montrer l'importance des relations identifiées par les scores obtenues. Dans cet article, nous avons synthétisé dans des tableaux, les résultats des traitements statistiques. Notre objectif est d'identifier les différents types de stratégie marketing selon le système de veille des entreprises. Ainsi, nous avons sorti les tableaux qui

vont présenter les moyennes métriques des catégories de variables, composant le système de veille. À partir de ces moyennes, une analyse de variance ANOVA nous indiquera s'il existe des différences significatives fortes entre les moyennes obtenues par les quatre stratégies de positionnement ce qui signifie la présence d'une relation. Par ailleurs, nous déterminons lesquelles d'entre elles présentent la plus forte moyenne.

Rappelons que les types de stratégies (V30) étudiés ici concernent la stratégie de diversification marketing, la stratégie de développement du marché, la stratégie de développement du produit et enfin la stratégie de pénétration du marché.

Les tableaux suivants nous montrent l'analyse de la variance avec le test (F) de Fischer.

Tableau 4 : Comparatif des positionnements stratégiques marketing selon les caractéristiques de la veille

Tableau de bord

V30 Stratégie marketing	Veille	Intensité de la veille	Prise en compte de l'information	Rôle stratégique de la veille
Diversification marketing	Moyenne	2,729	3,583	3,687
	Ecart - type	1,053	,654	,720
Développement du marché	Moyenne	1,000	3,000	2,500
	Ecart - type	,	,	,
Développement du produit	Moyenne	3,017	3,931	3,069
	Ecart - type	,433	,258	,257
Pénétration du marché	Moyenne	2,318	3,273	2,611
	Ecart - type	,603	,467	,220
Total	Moyenne	2,761	3,677	3,230
	Ecart- type	,806	,533	,621

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
Intensité de la veille * V30	Inter-groupes	Combiné	7,187	3	2,396	4,252	,009
	Intra-classe		34,367	61	,563		
	Total		41,554	64			
Prise en compte * V30	Inter-groupes	Combiné	4,338	3	1,446	6,356	,001
	Intra-classe		13,877	61	,227		
	Total		18,215	64			
Rôle stratégique * V30	Inter-groupes	Combiné	9,755	3	3,252	13,552	,000
	Intra-classe		14,157	59	,240		
	Total		23,913	62			

Mesures des associations

	Eta	Eta carré
Intensité de la veille * V30	,416	,173
Prise en compte de l'information * V30	,488	,238
Rôle stratégique de la veille * V30	,639	,408

Selon ces résultats aucune des variables ne présente la même moyenne. Ces différences s'expliquent par le fait qu'il y a une relation entre le système de veille et le type de stratégie adoptée par les grandes entreprises. En effet, le test d'ANOVA nous indique que si le niveau de signification est faible (<0.05), il existe une différence de moyenne dans le groupe. C'est le cas ici, la veille a donc une influence sur les choix de positionnement stratégique marketing.

- La prise en compte de l'information dans la décision conduirait plus les grandes entreprises à formuler une stratégie marketing orientée vers le développement du produit. Ce résultat apparaît comme fortement significatif. En effet, cette relation représente la plus forte moyenne avec un taux de signification faible. Cela signifie que les entreprises qui considèrent fortement l'information comme indispensable à la décision marketing applique plutôt une stratégie de développement du produit. Cette sensibilité à l'information se manifeste par la volonté de l'entreprise et de son service marketing et commercial, à faire une analyse plus approfondie de plusieurs informations afin d'arriver à une synthèse ou à des déductions plus cohérentes. Pour ce faire, ces entreprises ont tendance à interpréter collectivement les informations recueillies. Cette manière d'exploiter les informations démontre une certaine considération de l'information comme indispensable à la décision.

En effet, dans la théorie, la stratégie de développement du produit projette le lancement d'un nouveau produit sur un marché existant, ce qui nécessite une prise en compte de l'information afin de bien connaître le marché. Par conséquent, cette attitude à valoriser l'information semble redonner à l'entreprise une sorte d'assurance et de confiance, ce qui lui permettrait de choisir plutôt la stratégie de développement du produit.

- La stratégie de développement du marché est aussi la plus influencée par la prise en compte de l'information dans la décision. Cela suppose que les grandes entreprises considérant l'information comme indispensable à la décision marketing et commerciale orientent plutôt leurs stratégies de positionnement marketing vers le développement de leur marché. En effet, comme on a vu pour la stratégie de développement du produit, la mise en œuvre d'une stratégie de développement du marché a besoin aussi d'information jugée fiable. De ce fait la recherche de cette fiabilité de l'information montre ce qui est prioritaire pour l'entreprise afin d'axer sa stratégie marketing vers le développement de leur marché. On pourrait dire ainsi que la prise en compte de l'information dans la décision attire les entreprises à opter pour une stratégie de développement du marché.

- La prise en compte de l'information dans la décision apparaît également comme exerçant le plus d'influence sur la stratégie de pénétration du marché. Les résultats nous montrent encore que la prise en compte de l'information dans la décision marketing semble être la mieux placée pour influencer les grands groupes à choisir la stratégie de positionnement marketing privilégiant la pénétration du marché. En effet, dans la théorie, la stratégie de pénétration du marché consiste à lancer un produit qui existe déjà sur le marché, ce qui nécessite une prise en compte de l'information afin d'avoir une bonne analyse du marché. Il semble que cette attitude à valoriser l'information influence un peu plus les entreprises à opter pour une stratégie de développement du marché que d'autres stratégies de positionnement marketing.

- Le rôle stratégique de la veille semblerait avoir plus d'impact sur le choix de positionnement stratégique marketing orienté vers la stratégie de diversification marketing. Le rôle stratégique de la veille amène les entreprises à choisir la stratégie de diversification marketing. En effet, nous avons obtenu grâce au rôle stratégique de la veille, le score le plus élevé en matière de stratégie de diversification marketing. Cela signifie que, la contribution de la veille dans l'obtention des informations marketing et la capacité de la veille à cibler avec précision le domaine du marketing et commercial est considérée par l'entreprise comme étant stratégique. Ainsi, cette perception du rôle de la veille comme indispensable dans les démarches stratégiques conduirait plutôt l'entreprise à avoir un comportement stratégique marketing orienté vers la diversification marketing. Il semble alors que les aides précieuses apportées par la veille au service marketing, à savoir l'obtention des informations marketing, la possibilité de confronter des points de vue différents, incite les grandes entreprises à avoir un comportement stratégique marketing privilégiant le lancement d'un nouveau produit sur un nouveau marché.

- L'intensité de la veille semble avoir un effet sur la stratégie de développement du produit.

Remarquons que, l'intensité de la veille a la moyenne la plus basse dans tout type de stratégie. Elle enregistre néanmoins son score le plus élevé concernant la stratégie de développement du produit. De plus, on constate que 17,3% seulement de la variation de l'intensité de la veille explique le choix stratégique orienté vers le développement du produit. Cela signifie que le degré de l'implication de l'équipe de veille dans le domaine du marketing ainsi que l'importance des moyens à leur disposition conduiraient faiblement les grandes entreprises à privilégier la stratégie de positionnement qui consiste à mettre un nouveau produit sur un marché existant.

CONCLUSION

L'un des principaux apports de cette recherche est d'avoir testé nos hypothèses concernant la veille en marketing ayant à ce jour un support empirique faible. Dans l'ensemble, il existe un lien entre le système de veille marketing utilisant Internet et la stratégie de positionnement marketing, confirmant les analyses développées dans la littérature scientifique que nous avons examinée. Ces résultats nous amènent à dire que, dans le domaine du marketing et commercial, la mise en place d'un système de veille appuyé par les réseaux Internet est bien présente chez les grandes entreprises en France. En effet, le rôle des réseaux est aujourd'hui fondamental, et des outils comme Internet amènent un nouveau regard sur les processus de transfert et d'intégration de l'information au sein des institutions (Michel J., 2003). Cela est confirmé par nos résultats à travers notre hypothèse qui a démontré qu'un système de veille peut influencer le choix stratégique marketing. Il est désormais possible de développer et utiliser notre travail en réfléchissant, d'une part, aux caractéristiques de système de veille à mettre en place pour soutenir la stratégie, et d'autre part, au type de système à adapter selon les objectifs fixés par chaque entreprise. Notre recherche permet avant tout aux responsables du service marketing et commercial de prendre du recul par rapport à une perspective stratégique en marketing et en système de veille. En effet, nos résultats présentent un intérêt pratique en marketing et en gestion stratégique de l'information pour les dirigeants de grandes entreprises. En d'autres termes, les grandes entreprises tiennent compte de la veille dans leur choix de positionnement stratégique marketing.

Internet est donc un outil indispensable pour la veille stratégique (Lesca et Janissek-Muniz, 2002) lui permettant de tenir un rôle clé dans le choix des stratégies marketing. La prise en compte de l'information dans la décision apparaît comme le facteur primordial conduisant les grands groupes à pratiquer la stratégie de développement du marché. En effet, le degré d'utilisation de l'information dont dispose l'entreprise sur la concurrence, les attentes des consommateurs, mais aussi sur la technologie, pourraient permettre à l'entreprise de faire un ajustement entre un marché et un nouveau produit (Cooper, 1979 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Atuahene-Gima, 1996). Cependant ces apports sont à relativiser au vu des limites de notre recherche. En effet, nous n'avons pas pu faire un entretien pour guider les répondants. Par ailleurs, nos résultats sont issus de travaux basés sur l'estimation des professionnels en marketing dans les grandes entreprises. Notre mesure est donc majoritairement subjective. En ce sens, nous pensons qu'il peut y avoir un manque de cohérence entre l'interprétation des options stratégiques des grandes entreprises en marketing et l'appréciation des caractéristiques de la veille marketing. En effet, les entreprises étudiées peuvent déployer un système de veille qui par nature est peu performant ou inefficace en regard des objectifs marketing. De ce fait, nous ne pouvions nous attendre à obtenir des résultats avec une certitude absolue.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar F.J.(1967), *Scanning the Business Environment*, New York, MacMillan Company.
- Ansoff I. (1975), Managing strategic surprise by response to weak signals, *California Management Review*, 18, 2, 21-33
- Atuahene-Gima K. (1996), Market orientation and innovation, *Journal of Business Research*, 35, 1, 93-103
- Auster, E. et Choo, C.W. (1994), How senior managers acquire and use information in environmental scanning, *Information Processing & Management*, 30, 5, 607-618
- Baumard P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson.
- Beal R.M. (2000), Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, 38, 1, 27-47
- Benavent C. (2000), Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel, *Revue Française de Gestion*, 129, 91-100
- Brodin O., (2000), Les communautés virtuelles : un potentiel marketing encore peu exploré, *Décisions Marketing*, 21, 47-56
- Chagué, V. (1996), Gérer la technologie dans les PME, *Direction et Gestion des Entreprises : Management*, 157, 13-21
- Chapman B.L. et David F.R. (1982), Environmental scanning for small and growing firms, *Journal of Small Business Management*, 20, 3, 27-35
- Cooper R.G. (1979), The dimensions of industrial new product success and failure, *Journal of Marketing*, 43, 3, 93-103
- Cooper A.C., Folta T.B. et Woo C. (1995), Entrepreneurial information search, *Journal of Business Venturing*, 10, 2, 107-120
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (2000), Quelle stratégie dans un environnement incertain ? *Les stratégies de l'incertain*, préface de Bernard ESAMBERT, *Harvard Business Review*, Editions d'organisation.
- Desphandé R. (1982), The organizational context of market research use, *Journal of Marketing*, 46, 4, 91-101
- Daft, R.L. ; Sormunen, J. ; Parks, D. (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study, *Strategic Management Journal*, 9, 2, 123-139
- Dollinger, M.J.(1984), Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance, *Academy of Management Journal*, 27, 2, 351-368
- Fahey, L. et King, W.R. (1977), Environmental scanning for corporate planning, *Business Horizons*, Août, 61-71
- François V. et Dumoulin R. (2002), Développement et performance d'une structure relationnelle : l'exemple de la logistique d'un groupe de distribution, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 5, 2, 33-60
- Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance », *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90
- Gregory P. (1996), *Le marketing*, Dalloz.
- Hagen et Amin (1995), Corporate executives and environmental scanning activities: an empirical investigation, *SAM Advanced Management Journal*, printemps, 41-47
- Hambrick D.C (1981) : Specialization of environmental scanning activities among upper level executives, *Journal of Management Studies*, 18, 3, 299-320
- Hambrick,D.C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal*, 3, 2, 159-174
- Jain, S. C. (1984), Environmental scanning in U.S. corporations, *Long Range Planning*, 17, 2, 117-128
- Jauch L. R. et Glueck W.F., *Management stratégique et politique générale*, McGraw-Hill.
- Jennings, D.F. et Lumpkin, J.R (1992). : Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis, *Journal of Management*, 18, 4, 791-803
- Johnson J.L. et Kuehn R., (1987) The small business owner/manager's search for external information, *Journal of Small Business Management*, 25, 3
- Jolibert A., (1998) *Le marketing, fondement et pratique*, Economica.
- Jones, T.O. et Sasser, W.E. (1995), Why satisfied customer defect, *Harvard Business Review*, 73, 6, 91-99
- Julien, P.-A. Ramangalahy C., Raymond L., Jacob R (1999), Types of technological scanning in manufacturing SMEs : an empirical analysis of patterns and determinants, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11,

281-300

- Kaish, S. et Gilad, B. (1991), Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives : sources, interests, general alertness, *Journal of Business Venturing*, 6, 45-62
- Kotler P. (1966), A design for the firm's marketing nerve center, *Business Horizons*, 9, 3, 63-74
- Kotler P. (1999), *Le marketing selon Kotler ou comment créer, conquérir, dominer un marché*, Village mondial.
- Kotler P. (2003), *Les clés du marketing*, Village mondial.
- Lambin J-J. (1998) *Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*, Ediscience International.
- Le Moigne, J.L. et Bartoli, J.A. (1996), *Organisation intelligente et système d'informations stratégiques*, Economica.
- Lee H., Acito F. et Day R.L. (1987), Evaluation and use of marketing research by decision makers: a behavioural simulation, *Journal of Marketing Research*, 24, 2, 187-196
- Lendrevie J., Lindon D. (1997) : *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 5^e édition Dalloz.
- Lesca H. et Castagnos J.-C. (2000), Capter les signaux faibles de la veille stratégique, comment amorcer le processus ? Retours d'expérience et recommandations, *Colloque AIMS, Montpellier*.
- Lesca H. et Chokron M. (2000), Intelligence d'entreprise : retours d'expériences, *Actes du 5^e Colloque de l'AIM, Montpellier*.
- Lesca H. et Janissek-Muniz R.(2002), PME : Utilisation d'Internet pour la veille stratégique orientée client. Vers l'identification des signaux faibles d'origine « terrain », 6^e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), HEC Montréal (Québec).
- Li E.Y., McLeold R.J. et Rogers J.C. (2001), Marketing Information Systems in Fortune 500 Companies : a Longitudinal Analysis of 1980, 1990, and 2000 », *Information and Management*, 38, 5, 307-322
- Lindon D. et Jallat F. (2002), *Le marketing*, Dunod.
- Low G.S. et Mohr J.J. (2001), Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communication productivity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 1, 70-88
- Martinet A.-C. (1983), *Stratégie*, Vuibert.
- Menon A. et Varadarajan P.J. (1992), A model of marketing knowledge use within firms, *Journal of Marketing*, 56, 4, 53-71
- Michel J., (1995), La veille informative : quelques remarques méthodologiques », *Communication aux journées d'échange ANFOPPE*, Exincourt.
- Michel J. (1998), Veille informative, veille stratégique, intelligence économique, un nouveau pouvoir dans les entreprises », Communication à l'Ecole d'Eté-Pôle Grand Est, IUFM de Franche-Comté, Besançon.
- Michel J. (2003), L'infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances. Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité, *Colloque IERA (veille)*, Nancy.
- Miller D.(1986), Configurations of strategy and structure : towards a synthesis », *Strategic Management Journal*, 7, 3, 233-249
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod,
- Narver J.C. et Slater S.F. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 3, 63-74.
- Ottum B.D. et Moore W.L. (1997), The role of market information in new product success /failure, *Journal of Product Innovation Management*, 14, 2, 258-273
- Pineda R.C., Lerner L.D., Miller M.C., Phillips S.J. (1998), An investigation of factors affecting the information-search activities of small business managers, *Journal of Small Business Management*, 36, 1, 60-71
- Porter M. (1980), *Choix Stratégiques et Concurrence, Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie*, Economica.
- Reix R. (1983), Le système d'information : une réalité vivante... un concept ambivalent, *Revue Française de Gestion*, 43, 6-8
- Revelli C. (1998), *Intelligence stratégique sur Internet : comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux*, Dunod.
- Sala J., (1999), Vers un équilibre informationnel, *Revue Française du Marketing*, n° 173/174, 1999/3-4
- Samier H. et Sanoval V. (2002), *La veille stratégique sur l'Internet*, HERMES.

- Sawyerr O. (1993), Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives : A comparative analysis, *Strategic Management Journal*, 14, 2, 287-299
- Smeltze L.R., Fann G.L. et Nikolaisen N. (1988), Environmental scanning practices in small business, *Journal of Small Business Management*, 26, 3, 55-62
- Souchon A.L. et Diamantopoulos A. (1999), Measuring export information use : scale development and validation, *Journal of Business Research*, 46, 1, 1-14
- Subramanian R., Kumar, K et Yauger, C. (1994), The scanning of task environments in hospitals : An empirical study, *Journal of Applied Business Research*, 10, 4, 104-115
- Thietart R.-A. (1984), *La stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill.
- Venkatraman N. (1989), Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality and measurement », *Management Science*, 35, 8, 942-962
- Villain J. (1990), *L'entreprise aux aguets*, Le nouvel ordre économique, Masson.
- Weill P. et Broadbent M. (2000), Un système d'information pour être compétitif, dans *L'art du management de l'information*, Marchand D., Davenport T., Dickson T., Village mondial, 83-90

Annexe

Questionnaire

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous consacrer quelques instants pour répondre aux questions qui vont suivre.

- Les résultats de cette enquête seront utilisés pour une recherche en sciences de gestion qui s'intéresse au système d'information appliqué au marketing. Vos réponses serviront à une évaluation statistique de l'ensemble de la situation en France. Il n'est donc pas nécessaire que vos indications soient précises à 100%. Des estimations suffisent.
- Vous pouvez avoir ces résultats si vous le souhaitez.
- Afin de permettre une meilleure validité scientifique, les réponses doivent provenir du plus haut responsable du service marketing et commercial de l'entreprise, disponible.
- Il s'agit d'un travail universitaire, nous vous garantissons la confidentialité et l'anonymat, de sorte qu'aucun recoupement ne puisse être fait ni sur vous, ni sur votre entreprise.

1 - La stratégie marketing

«Voici quatre positions stratégiques généralement utilisées par des entreprises de votre secteur concernant le couple « Produit /marché ». Aucune de ces stratégies n'est ni plus mauvaise ou meilleure qu'une autre. Après les avoir attentivement lues, sélectionnez celle qui décrit le mieux la stratégie marketing de base de votre entreprise (stratégie principale ou privilégiée par l'entreprise à laquelle elle fait un effort particulier) »

Notre entreprise essaye d'innover fréquemment pour trouver des nouveaux produits afin de créer facilement un nouveau marché et d'y être parmi les premières

Les concurrents commercialisent leur produit sur un marché donné. Notre entreprise essaye de trouver un autre marché ou « marché nouveau » en mettant en vente le même produit que ces concurrents

Notre entreprise essaie soit d'apporter un nouveau produit, soit de donner des modifications sur certains de nos produits, sur notre marché pour se démarquer des concurrents

Les concurrents présentent presque les mêmes produits sur les marchés existants. Notre entreprise décide de faire de même et concentre son effort sur la qualité, le prix de leurs produits

2 - La veille

- Plusieurs des membres de l'équipe de veille(1) sont très actifs en marketing et participent à des missions à l'étranger	
- L'équipe de veille marketing est reliée à plusieurs réseaux d'information et navigue régulièrement sur le Net	
- Les informations interprétées collectivement aident la prise de décision des responsables marketing et commerciaux.	
- La veille permet d'avoir un peu plus d'informations sur l'environnement marketing, nécessitant le dialogue et la confrontation des points de vue d'individu ayant diverses compétences	
- La veille permet de viser en priorité l'environnement marketing que les dirigeants perçoivent comme étant les plus importants en termes stratégiques et comme dégageant le plus d'incertitudes	

(1) **Equipe de veille** : des personnes « en position d'écoute » pour capter les informations

Caractéristique de l'entreprise :

Création d'activité :

moins de 5 ans
entre 5 et 20 ans
plus de 20 ans

Votre fonction :

employé
responsable (à préciser)

L'entreprise appartient au secteur

Industriel
Service
autre à préciser

Réponses facultatives :

Nom de l'entreprise :

Adresse électronique :

Souhaitez vous apporter des commentaires ?

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, cochez la case ici contre en ayant pris soin d'indiquer votre adresse e-mail.

Email de retour :

Si vous avez terminé, merci de cliquer sur "enregistrer"

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration