



La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples

Elsa Drevon

► To cite this version:

Elsa Drevon. La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples. Sciences de l'information et de la communication. Université de Montréal (Canada), 2020. Français. <NNT : >. <tel-03760018>

HAL Id: tel-03760018

<https://hal.science/tel-03760018v1>

Submitted on 25 Aug 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Université de Montréal

**La veille stratégique dans le secteur public de la santé au
Québec
Une étude de cas multiples**

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée

par Elsa Drevon

le 16 décembre 2020

en vue de l'obtention du grade de docteur

en sciences de l'information

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Clément Arsenault, professeur titulaire, Université de Montréal	Président-rapporteur
Dominique Maurel, professeure agrégée, Université de Montréal	Directrice de recherche
Christine Dufour, professeure agrégée, Université de Montréal	Codirectrice de recherche
Lyne Da Sylva, professeure titulaire, Université de Montréal	Membre du jury
Régis Barondeau, professeur adjoint, Université du Québec à Montréal	Examineur externe

© Elsa Drevon, 2020

Résumé

Dans l'ensemble des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le secteur public de la santé fait face à un environnement complexe qui se caractérise par la rapidité des changements technologiques et scientifiques. Face à une demande accrue des citoyens pour des services fiables, accessibles et efficaces, les organisations publiques de santé se voient aussi contraintes par la rareté des ressources, notamment financières et budgétaires. Pour répondre à la mission publique qui leur est confiée, elles se tournent de plus en plus vers les outils et principes du management stratégique, dont la veille stratégique. Au Québec, la veille stratégique a fait son apparition dans le plan stratégique d'organisations publiques de santé au Québec dans le milieu des années 2000. Des initiatives de veille ont également vu le jour, comme en témoigne la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux créée en 2009.

Notre thèse a pour but d'explorer ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. La recherche a pour objectifs de (1) décrire les caractéristiques de la veille telle qu'elle est implantée dans des organisations publiques de santé du Québec; (2) décrire les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec : (a) décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la stratégie des organisations publiques de santé du Québec; (b) décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la prise de décision des gestionnaires publics de santé du Québec; (c) décrire, s'il y en a, les autres types de soutien qu'apporte la veille aux organisations publiques de santé du Québec; (3) identifier les caractéristiques d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé.

Au travers d'une étude de cas multiples, la recherche examine trois projets de veille (cas) autour de quatre composantes, soit le produit de veille, les acteurs de la veille, le processus de veille et les finalités de la veille. En tout, cinq veilleurs et 16 gestionnaires clients de la veille (11 cadres supérieurs et cinq cadres intermédiaires) ont été interrogés, en suivant les principes de la théorie ancrée. D'après nos résultats, une veille serait stratégique si elle est centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille et selon l'utilisation que ces derniers font du produit de veille. Un produit de veille stratégique devrait être fortement personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant. De plus, il devrait reposer sur des

critères de qualité de l'information et sur une analyse et une interprétation de l'information. Le fait d'intégrer un veilleur aux équipes de gestion pourrait contribuer à développer un tel produit de veille stratégique. Le processus de veille stratégique devrait comprendre des étapes d'évaluation / réévaluation des besoins informationnels, identification des sources d'information, traitement, analyse et interprétation de l'information, et diffusion et utilisation du produit de veille. Enfin, la veille stratégique poursuit des finalités de soutien à la prise de décision et de soutien à la planification stratégique. Ces soutiens ont été regroupés en utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse, symbolique, de comparaison et stratégique.

Mots-clés : veille stratégique, stratégie des organisations, prise de décision, projet de veille, produit de veille, acteurs de la veille, processus de veille, finalités de la veille, secteur public de la santé

Abstract

In every Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) country, the public health sector is facing a complex environment characterized by rapid technological and scientific change. Public health organizations are experiencing increased demand from citizens for reliable, accessible, and efficient services, but are constrained by a shortage of resources — particularly financial and budgetary resources. To meet the public mission that has been entrusted to them, they are increasingly turning to the tools and principles of strategic management, including strategic intelligence. In Quebec, strategic intelligence appeared in the strategic plans of public health organizations in the mid-2000s. Intelligence initiatives have also emerged, as evidenced by the Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux, which was established in 2009.

The purpose of our thesis is to explore what strategic intelligence is in the public health sector in Quebec. The objectives of the research are (1) to describe the characteristics of strategic intelligence as implemented in public health organizations in Quebec; (2) to describe the purposes of strategic intelligence in public health organizations in Quebec: (a) describe the types of support that intelligence provides to the strategy of public health organizations in Quebec; (b) describe the types of support that intelligence provides to the decision-making process of public health managers in Quebec; (c) describe, if any, other types of support that intelligence provides to public health organizations in Quebec; (3) identify the characteristics of strategic intelligence in the public health sector.

Through a multiple case study, the research examines three intelligence projects (cases) involving four components: the intelligence product, its actors, its process, and its goals. In total, five intelligence professionals and sixteen intelligence client managers (eleven senior executives and five middle managers) were interviewed, following the principles of grounded theory. According to our results, intelligence will be strategic if it is focused on the information needs of the intelligence client managers and their use of the intelligence product. A strategic intelligence product should be highly customized, dynamic, scalable, concise, and attractive. In addition, it should be based on information quality criteria and the analysis and interpretation of the information. Embedding an intelligence professional in management teams could contribute

to the development of such a strategic intelligence product. The strategic intelligence process should include the following steps: assessment/reassessment of information needs, identification of information sources, information processing, analysis, and interpretation, and the dissemination and use of the intelligence product. Finally, strategic intelligence pursues the goals of supporting decision-making and strategic planning. This support is grouped into learning, explorative, analytical, symbolic, comparative, and strategic uses.

Keywords: Strategic intelligence, organizational strategy, decision-making, intelligence project, intelligence product, intelligence actors, intelligence process, goals of intelligence, public health sector

Table des matières

RÉSUMÉ	1
ABSTRACT.....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	13
LISTE DES FIGURES	15
REMERCIEMENTS	19
INTRODUCTION.....	21
BUT, OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	24
CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE	29
INTRODUCTION	29
1.1 VERS LA VEILLE STRATÉGIQUE.....	29
1.1.1 <i>Veille orientée vers la stratégie et veille informationnelle</i>	29
1.1.2 <i>Finalités de la veille orientée vers la stratégie</i>	32
1.1.2.1 Surveillance de l’environnement (environmental scanning)	33
1.1.2.2 Veille concurrentielle (competitive intelligence).....	34
1.1.2.3 Veille stratégique (strategic intelligence)	36
1.1.3 <i>Processus de veille</i>	40
1.1.3.1 Recension des modèles de processus de veille orientée vers la stratégie	40
1.1.3.2 Modèle classique du « cycle du renseignement »	41
1.1.3.3 Modèle du « processus de veille » de l’Afnor (1998).....	43
1.1.3.4 Modèle « Information management in environmental scanning » (Choo, 2002)	45
1.1.3.5 Modèle « Information-processing model of competitive intelligence » (Bouthillier et Shearer, 2003).....	47
1.1.3.6 Modèle du « processus de veille » (Dumas, 2005)	49

1.1.3.7 En résumé.....	50
1.1.4 Acteurs	53
1.1.4.1 Veilleur	56
1.1.4.2 Gestionnaire client de la veille.....	57
1.1.5 Produit de veille.....	58
1.1.6 En résumé.....	60
1.2. STRATÉGIE DES ORGANISATIONS	62
1.2.1 Stratégie dans le secteur privé.....	62
1.2.1.1 Gestion de la relation organisation-environnement	63
1.2.1.2 Construction d'un avantage concurrentiel	65
1.2.1.3 Filon conducteur	67
1.2.1.4 Prolongement des gestionnaires.....	69
1.2.1.5 Expression d'une communauté de personnes	70
1.1.2.6 En résumé.....	71
1.2.2 Veille stratégique et stratégie des organisations	72
1.2.2.1 Anticiper les évolutions	72
1.2.2.2 S'adapter aux changements.....	73
1.2.2.3 Alimenter la réflexion stratégique	74
1.2.2.4 Stimuler la créativité et l'innovation.....	75
1.2.3 Stratégie dans le secteur public	77
1.2.3.1 Managérialisation et stratégisation des organisations publiques	78
1.2.3.2 Approches de la stratégie publique	79
1.2.3.3 Gestionnaires publics, le devoir d'être stratèges.....	80
1.2.4 En résumé.....	81
1.3. PRISE DE DÉCISION	82
1.3.1 Types de décisions.....	82
1.3.2 Modèles de prise de décision	85
1.3.2.1 Modèle classique de la rationalité absolue.....	86
1.3.2.2 Modèle de la rationalité limitée	86
1.3.2.3 Modèle naturaliste.....	87
1.3.2.4 Modèle politique et de pouvoir	87

1.3.2.5 Modèle « poubelle ».....	87
1.3.2.6 En résumé.....	88
<i>1.3.3 Facteurs d'influence dans la prise de décision.....</i>	<i>89</i>
1.3.3.1 Information	89
1.3.3.2 Expérience et intuition	90
1.3.3.3 Contexte social.....	91
1.3.3.4 En résumé.....	93
<i>1.3.4 Veille stratégique et prise de décision</i>	<i>93</i>
1.3.4.1 Réduire l'incertitude	93
1.3.4.2 Détecter des signaux faibles.....	94
1.3.4.3 Légitimer les décisions	95
<i>1.3.5 En résumé.....</i>	<i>96</i>
1.4. CADRE CONCEPTUEL ET MODÈLE THÉORIQUE DE LA VEILLE STRATÉGIQUE	97
CONCLUSION.....	98
CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE	101
INTRODUCTION	101
2.1 APPROCHE GÉNÉRALE	101
2.1.1 Positionnement constructiviste	101
2.1.2 Approche qualitative.....	102
2.1.3 Étude de cas multiples	103
2.1.4 Méthode de la théorie ancrée	104
2.2 COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES	104
2.2.1 Modes de collecte des données	105
2.2.2 Liens entre les questions de recherche et les modes et instruments de collecte	106
2.2.3 Échantillonnage théorique.....	108
2.2.3.1 Choix du secteur public de la santé au Québec.....	108
2.2.3.2 Choix des trois projets de veille.....	108
2.2.3.3 Choix des répondants.....	109
2.2.4 Circularité entre la collecte et l'analyse	110
2.2.4.1 Chronologie de la collecte et de l'analyse des données	110

2.2.4.2 Prétest des instruments de collecte des données	113
2.2.5 Sensibilité théorique.....	114
2.2.6 Saturation théorique	115
2.3. QUALITÉ DE LA RECHERCHE	116
2.3.1 Préparation de la recherche	116
2.3.1.1 Compétences acquises en recherche	116
2.3.1.2 Protocole de recherche	117
2.3.1.3 Pré-prétest et prétest.....	117
2.3.1.4 Entrée sur le terrain	117
2.3.2 Fiabilité.....	120
2.3.2.1 Documentation détaillée des méthodes et procédures suivies	120
2.3.2.2 Validation par des personnes indépendantes	120
2.3.3 Confirmabilité.....	120
2.3.3.1 Journal de bord.....	121
2.3.4 Crédibilité	122
2.3.4.1 Triangulation.....	122
2.3.4.2 Validation par les répondants.....	122
2.3.5 Transférabilité.....	123
CONCLUSION.....	123
CHAPITRE 3. RÉSULTATS.....	125
INTRODUCTION	125
3.1 VEILLE SCIENTIFIQUE (CAS A)	126
3.1.1 Contexte et profil des répondants du cas A	126
3.1.2 Caractéristiques du cas A (QR1)	128
3.1.2.1 Produit de veille	128
3.1.2.2 Acteurs de la veille.....	129
3.1.2.3 Processus de veille	130
3.1.3 Finalités du cas A (QR2).....	133
3.1.3.1 Soutenir la stratégie d’une organisation publique.....	134
3.1.3.2 Soutenir la prise de décision	137

3.1.4	<i>Caractère stratégique du cas A (QR3)</i>	141
3.1.5	<i>En résumé</i>	143
3.2	VEILLE MÉDIATIQUE ET RÉPUTATION (CAS B)	144
3.2.1	<i>Contexte et profil des répondants du cas B</i>	144
3.2.2	<i>Caractéristiques du cas B (QR1)</i>	146
3.2.2.1	Produit de veille	146
3.2.2.2	Acteurs de la veille.....	147
3.2.2.3	Processus de veille	149
3.2.3	<i>Finalités du cas B (QR2)</i>	152
3.2.3.1	Soutenir la stratégie d'une organisation publique.....	152
3.2.3.2	Soutenir la prise de décision	158
3.2.4	<i>Caractère stratégique du cas B (QR3)</i>	163
3.2.5	<i>En résumé</i>	165
3.3	VEILLE RÉPUTATION (CAS C)	166
3.3.1	<i>Contexte et profil des répondants du cas C</i>	166
3.3.2	<i>Caractéristiques du cas C (QR1)</i>	167
3.3.2.1	Produit de veille	168
3.3.2.2	Acteurs de la veille.....	168
3.3.2.3	Processus de veille	169
3.3.3	<i>Finalité du cas C (QR2)</i>	171
3.3.3.1	Soutenir la stratégie d'une organisation publique.....	171
3.3.4	<i>Caractère stratégique du cas C (QR3)</i>	172
3.3.5	<i>En résumé</i>	173
3.4	COMPARAISON INTER-CAS.....	174
3.4.1	<i>Caractéristiques des cas (QR1)</i>	174
3.4.1.1	Produits de veille.....	174
3.4.1.2	Acteurs de la veille.....	176
3.4.1.3	Processus de veille	177
3.4.2	<i>Finalités des cas (QR2)</i>	180
3.4.3	<i>Perception d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé (QR3)</i>	182
	CONCLUSION.....	185

CHAPITRE 4. DISCUSSION	189
INTRODUCTION	189
4.1 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE	189
4.1.1 <i>Un produit de veille personnalisé</i>	<i>189</i>
4.1.2 <i>Un produit de veille dynamique et évolutif.....</i>	<i>190</i>
4.1.3 <i>Un produit de veille concis et attrayant.....</i>	<i>191</i>
4.1.4 <i>Un produit de veille reposant sur des critères de qualité de l'information.....</i>	<i>193</i>
4.1.5 <i>Un produit de veille reposant sur une analyse et une interprétation de l'information</i>	<i>195</i>
4.2 ACTEURS DE LA VEILLE STRATÉGIQUE	196
4.3 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE	200
4.3.1 <i>Évaluation / réévaluation des besoins informationnels.....</i>	<i>200</i>
4.3.2 <i>Identification des sources d'information et collecte de l'information.....</i>	<i>201</i>
4.3.3 <i>Traitement, analyse et interprétation de l'information.....</i>	<i>202</i>
4.3.4 <i>Diffusion et utilisation de l'information</i>	<i>203</i>
4.4 FINALITÉS ET UTILITÉS D'UNE VEILLE STRATÉGIQUE.....	204
4.4.1 <i>Finalités, utilités et types de soutien.....</i>	<i>204</i>
4.4.2 <i>Utilités de la veille stratégique</i>	<i>205</i>
4.4.2.1 <i>Utilité d'apprentissage</i>	<i>206</i>
4.4.2.2 <i>Utilité d'exploration.....</i>	<i>207</i>
4.4.2.3 <i>Utilité d'analyse</i>	<i>209</i>
4.4.2.4 <i>Utilité symbolique.....</i>	<i>211</i>
4.4.2.5 <i>Utilité de comparaison</i>	<i>212</i>
4.4.2.6 <i>Utilité stratégique.....</i>	<i>215</i>
4.5 SYNTHÈSE	217
4.6 LIMITES DE LA RECHERCHE	221
4.7 RECOMMANDATIONS PRATIQUES	222
CONCLUSION.....	224
CONCLUSION	227
IMPLICATIONS THÉORIQUES	230

IMPLICATIONS PRATIQUES.....	231
RECHERCHES FUTURES.....	232
BIBLIOGRAPHIE.....	235
ANNEXES	259
ANNEXE 1. GLOSSAIRE	259
ANNEXE 2. RECENSION DES PRINCIPALES DÉFINITIONS DES CONCEPTS DE VEILLE ORIENTÉE VERS LA STRATÉGIE	261
ANNEXE 3. RECENSION DES PRINCIPAUX MODÈLES DE PROCESSUS DE VEILLE	267
ANNEXE 4. INSTRUMENTS POUR LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNÉES	271
<i>Guide d'entrevue « veilleurs »</i>	271
<i>Guide d'entrevue « gestionnaires clients de la veille »</i>	275
<i>Protocole de transcription des entrevues</i>	279
<i>Guide de codification pour les entrevues en profondeur en personne avec les répondants</i>	281
<i>Collecte de la documentation pertinente</i>	287
ANNEXE 5. DOCUMENTS ENTOURANT LA PARTICIPATION DES RÉPONDANTS À LA COLLECTE DES DONNÉES	289
<i>Certificats d'éthique</i>	289
<i>Formulaire de consentement</i>	293
<i>Sollicitation des répondants</i>	295
Courriel de sollicitation envoyé aux veilleurs	295
Courriel de sollicitation envoyé aux gestionnaires clients de la veille	296
<i>Remerciement aux répondants</i>	297

Liste des tableaux

Tableau 1. Étapes des modèles de processus de veille	51
Tableau 2. Typologie des acteurs de la veille	53
Tableau 3. Définitions opérationnelles des principaux concepts de veille	61
Tableau 4. Caractéristiques des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles	84
Tableau 5. Caractéristiques des principaux modèles de la prise de décision.....	88
Tableau 6. Liens entre les questions de recherche et les modes et instruments de collecte des données	107
Tableau 7. Échantillonnage théorique des entrevues.....	109
Tableau 8. Chronologie de la collecte et de l'analyse des données	112
Tableau 9. Profil des répondants du cas A.....	127
Tableau 10. Caractéristiques du produit de veille du cas A.....	129
Tableau 11. Types de soutien du cas A par type d'utilisateurs.....	133
Tableau 12. Caractéristiques d'une veille stratégique selon les répondants du cas A.....	141
Tableau 13. Profil des répondants du cas B.....	145
Tableau 14. Caractéristiques du produit de veille du cas B.....	146
Tableau 15. Types de soutien du cas B par type d'utilisateurs	152
Tableau 16. Perception des répondants sur le caractère stratégique du cas B	163
Tableau 17. Profil des répondants du cas C.....	167
Tableau 18. Caractéristiques du produit de veille du cas C.....	168
Tableau 19. Perception des répondants sur le caractère stratégique du cas C	172
Tableau 20. Comparaison inter-cas des caractéristiques des produits de veille	175
Tableau 21. Comparaison inter-cas des répondants « Veilleurs » et « Gestionnaires clients de la veille ».....	176
Tableau 22. Comparaison inter-cas des processus de veille	177
Tableau 23. Comparaison inter-cas des types de soutien	181
Tableau 24. Caractéristiques de la veille stratégique selon la perception des répondants.....	183
Tableau 25. Recommandations pratiques pour les organisations publiques de santé, spécifiquement pour des équipes de gestion.....	222

Tableau 26. Principales définitions de la surveillance de l'environnement (<i>environmental scanning</i>).....	262
Tableau 27. Principales définitions de la veille concurrentielle (<i>competitive intelligence</i>) ...	263
Tableau 28. Principales définitions de la veille stratégique (<i>strategic intelligence</i>)	265
Tableau 29. Modèles de processus de veille	267
Tableau 30. Collecte de la documentation pertinente	287

Liste des figures

Figure 1. Modèle classique du « cycle du renseignement » (Martinet et Ribault, 1989; Guechtouli, 2013)	43
Figure 2. Modèle du « processus de veille » (Afnor, 1998)	44
Figure 3. Modèle « <i>Information management in environmental scanning</i> » de Choo (2002) (notre traduction)	46
Figure 4. Modèle « <i>Information-processing model of competitive intelligence</i> » de Bouthillier et Shearer (2003) (notre traduction).....	47
Figure 5. Modèle « processus de veille » de Dumas (2005).....	49
Figure 6. Modèle conceptuel du processus de veille stratégique.....	51
Figure 7. Principales approches de la stratégie des organisations	71
Figure 8. Cadre conceptuel et modèle théorique de la veille stratégique ancré dans la littérature	97
Figure 9. Sources de données et modes de collecte des données.....	105
Figure 10. Processus de veille du cas A.....	131
Figure 11. Modélisation du cas A.....	143
Figure 12. Processus de veille du cas B.....	149
Figure 13. Modélisation du cas B	165
Figure 14. Processus de veille du cas C.....	170
Figure 15. Modélisation du cas C	173
Figure 16. Modèle de la veille stratégique dans le secteur public de la santé pour des équipes de gestion	219

*À mon mari, mes enfants,
À mes parents et mes frères,
À mes amis.*

.

Remerciements

Le parcours au doctorat est une aventure : des péripéties, des embûches, de l'enthousiasme, une part d'inconnu, une entreprise risquée dont la réussite n'est pas acquise d'emblée. Cette aventure n'aurait pu se faire sans le soutien intellectuel, financier et moral de personnes et d'organismes que je tiens à remercier.

Je voudrais, avant tout, adresser mes sincères remerciements à ma directrice de recherche, Mme Dominique Maurel, pour son expertise scientifique, son engagement à approfondir mes réflexions et sa confiance en mes capacités d'y arriver. Elle a non seulement dirigé ma thèse et collaboré de près à mes premières publications, elle m'a aussi donné l'occasion de travailler sur un de ses projets de recherche en gestion des connaissances. Je remercie ma co-directrice de recherche, Mme Christine Dufour, pour la finesse de ses relectures, pour sa rigueur scientifique et pour son humour qui a détendu plusieurs de mes crispations. Mes remerciements vont également à M. Vincent Larivière et Mme Audrey Laplante, membres de mon comité de recherche, qui m'ont suivie à une fréquence régulière de l'examen général de synthèse au dépôt de la thèse. Ils m'ont apporté des pistes de réflexion intéressantes, parfois un regard neuf, souvent complémentaire à celui de mes encadrantes.

Sur le plan financier, je remercie les organismes qui ont contribué à l'aboutissement de ce recherche doctorale : le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (Bourse de doctorat en recherche, 2016-2019), la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal (Bourse d'excellence Arsène David, 2016; Bourse de maternité, 2016), l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (Bourse conjointe EBSI/FESP, 2014-2015; Bourse des Amis de l'EBSI, 2018; Bourse de parachèvement au doctorat, 2019). Ces bourses m'ont encouragée à poursuivre mon doctorat jusqu'à la soutenance. Cette thèse, je la dois aussi aux organisations publiques de santé qui ont participé à cette étude, aux cadres intermédiaires et supérieurs et aux veilleurs qui ont accepté de me rencontrer en entrevue, aux médiateurs qui m'ont aidé dans le recrutement. Un merci spécial aux membres de la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec qui m'ont soutenue du début à la fin de mon parcours.

Au cours de ces six années d'aventure, la famille s'est agrandie comportant son lot de défis; la persévérance fut mise à rude épreuve. J'exprime ma plus profonde gratitude à mon mari, Guillaume, pour son soutien moral constant, sa confiance et ses multiples attentions pour me permettre de travailler dans le calme les fins de semaine. Je remercie mes deux enfants, Axel et Malo, qui m'ont imposé maintes et maintes fois de quitter mon clavier. Ces pauses familiales, indispensables au processus de réflexion, m'ont également soutenue moralement. Un merci tout spécial aux marraines de mes enfants, Sabrina Lessard et Sarah Piatkowski, qui m'ont soutenue de près par leurs propres travaux de recherche et par leur expérience de mères au doctorat. Je remercie du fond du cœur mes parents pour leurs nombreux encouragements. Un immense merci à ma mère pour nos longues discussions sur la veille stratégique qui ont nourri mes réflexions. Je remercie mes frères et mes belles-sœurs qui ont partagé ma réalité au doctorat, ayant eux-mêmes presque tous embarqué dans une aventure semblable. Enfin, cette thèse n'aurait pu voir le jour sans mon grand-père, le Dr Georges Drevon, que je remercie profondément.

Introduction

Dans l'ensemble des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le secteur public de la santé fait face à un environnement complexe qui se caractérise par la rapidité des changements technologiques et scientifiques. Devant faire face à une demande accrue des citoyens pour des services fiables, accessibles et efficaces (Quadrat-Ullah et Tsasis, 2017), les organisations publiques de santé se voient aussi contraintes par la rareté des ressources, notamment financières. Tout en optimisant l'utilisation de ces ressources, elles doivent fournir des services de qualité à des citoyens dont la confiance en l'État ne cesse de diminuer (Toulouse, 2014, p. IX). L'abondance d'informations, parfois fausses, cause incertitude et ambiguïté; elle gêne l'établissement de projections à moyen ou long terme. En plus de prendre des décisions dans un contexte complexe, incertain, ambigu et volatil, les décideurs publics doivent inscrire leurs actions dans une perspective de reddition de compte (Facal et Mazouz, 2013).

Depuis la fin des années 1980, les difficultés budgétaires, financières et socioéconomiques ont contribué à revisiter la stratégie dans les champs d'intérêts des organisations publiques. De plus, des entreprises privées viennent offrir des biens et des services visant à répondre à des besoins non comblés par « [d]es organisations publiques [qui] ne sont pas concurrentielles ou le sont insuffisamment » (Lemay, 2008, p. 313). Considérées aujourd'hui comme des « centres de performance » (Mazouz *et al.*, 2016), les organisations publiques sont entrées depuis une trentaine d'années dans l'ère de la « managérialisation et stratégisation » (Martinet, 2016) : elles tentent de s'approprier les principes et outils du management stratégique provenant du milieu de l'entreprise, qui, selon Grant (2016), peuvent être appliqués dans des organisations publiques qui œuvrent dans un environnement concurrentiel.

Parmi ces principes et outils du management stratégique, la veille stratégique (*strategic intelligence*) est un processus de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion de l'information, largement utilisé dans le secteur privé depuis les années 1960 (Pinkerton, 1994; Bergeron et Hiller, 2002). Elle vise à soutenir, d'une part, la stratégie des organisations, et

d'autre part, la prise de décision des gestionnaires¹. Rajotte (2013, p. 98) souligne qu'« on assiste depuis quelques années à un engouement renouvelé pour la veille stratégique au sein des organisations gouvernementales au Québec », un engouement qu'il explique notamment par la précarité des finances publiques suite à la crise économique de 2008. Toutefois, cet auteur reconnaît que l'implantation d'une veille stratégique à l'échelle gouvernementale s'avère difficile. Et de fait, depuis les années 2000, la veille a bien fait son entrée dans le secteur public de la santé au Québec (Houtekier *et al.*, 2013), mais davantage sous la forme d'une « veille informationnelle » (Moreau et Rodrigue, 2008), d'une « vigie » (Dion et Jehanno, 2014) ou d'une « veille scientifique » (Chevrier et Dion, 2018).

Dans le milieu professionnel, la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec² rassemble, depuis 2009, plus de vingt professionnels³ de l'information issus d'organisations publiques œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux (Attia *et al.*, 2020). En 2015, un atelier animé par des professionnels de l'information de l'Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS), portait sur l'identification des caractéristiques de la veille stratégique dans une organisation publique de santé. Il a donné lieu à de vives discussions entre les membres de la communauté de pratique sur ce qui signifiait qu'une veille⁴ est stratégique ou ne l'est pas. Ces discussions démontrent que les professionnels de l'information ont la volonté de mieux connaître l'objet « veille stratégique », ses caractéristiques, incluant ses finalités (sa raison d'être, sa fin en soi), dans le secteur public de la santé. Une meilleure connaissance des caractéristiques et des finalités de la veille stratégique dans le secteur public de la santé permettrait aux professionnels de l'information, d'une part, de mieux servir une clientèle peu accessible, les gestionnaires publics, et donc, de gagner en

¹ Dans notre thèse, les gestionnaires incluent les cadres opérationnels, intermédiaires et supérieurs des organisations publiques ou privées. Pour plus de détails, voir la section 1.1.4 Acteurs en page 53.

² Voir <https://bibliothequeduchum.ca/cdpveille3s/>

³ Entre 2011 et 2014, nous avons été membre de cette communauté de pratique en tant que professionnelle de l'information. Entre 2015 et 2020, c'est à titre de candidate au doctorat que notre implication s'est poursuivie dans cette communauté de pratique.

⁴ Dans notre thèse, le terme générique « veille » englobe la veille informationnelle et la veille orientée vers la stratégie. Pour plus de détails, voir la section 1.1 Vers la veille stratégique en page 29.

crédibilité et en visibilité au sein de leur organisation, et d'autre part, de développer des systèmes de veille qui soutiennent la prise de décision et la stratégie d'une organisation. Par exemple, le rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Loi sur l'INESSS et des impacts de ses activités a mis en évidence la nécessité pour cette organisation publique de santé d'implanter une veille stratégique sur les besoins en évaluation des technologies de santé, et ce, « afin qu'il exerce pleinement sa mission de "promouvoir l'excellence clinique et l'utilisation efficace des ressources" » (RCGT, 2015, p. 78). Toutefois, à ce jour, malgré plusieurs initiatives, aucune fonction de veille stratégique n'a encore été structurée dans cette organisation. De plus, aucune recherche n'a encore permis de déterminer quelles sont les caractéristiques et les finalités d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé, autrement dit répondu à la question à l'origine de notre thèse : qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

Tout d'abord, peu d'études ont été réalisées sur la veille stratégique dans le secteur public (Caron-Fasan et Lesca, 2012), et aucune, à notre connaissance, dans celui de la santé. La plupart des recherches menées sur la veille dans ce contexte traitent de veille informationnelle (Bodart et Falize, 2006; Pinte, 2006; Affolter, 2014). De plus, aucune étude n'a encore exploré précisément comment la veille stratégique soutient la stratégie des organisations et la prise de décision dans le secteur public, et par là même, contribué à définir ce qu'est la veille stratégique dans ce contexte. Les quelques recherches empiriques qui portent sur le lien entre la veille orientée vers la stratégie⁵ et la stratégie des organisations concernent toujours le secteur privé (Hambrick, 1982; Kumar *et al.*, 2001), bien que Fleisher et Blenkhorn (2003) aient certes donné des pistes d'action pour implanter une veille concurrentielle (*competitive intelligence*) dans le secteur public. Ces pistes d'action constituent un début de réflexion qui serait à enrichir. De même, quelques études ont traité du lien entre la veille orientée vers la stratégie et la prise de

⁵ Dans notre thèse, le terme générique « veille orientée vers la stratégie » englobe les concepts de surveillance de l'environnement (*environmental scanning*), de veille concurrentielle (*competitive intelligence*) et de veille stratégique (*strategic intelligence*). Les deux premiers concepts sont généralement traduits en français par « veille stratégique » (Lesca et Caron-Fasan, 2006; Guechtouli, 2014). Pour ne pas confondre avec le concept de veille stratégique, nous utilisons l'expression de « la veille orientée vers la stratégie » pour regrouper ces trois concepts. La veille orientée vers la stratégie n'est pas une veille informationnelle (*current awareness*). Pour plus de détails, voir la section 1.1.1 Veille orientée vers la stratégie et veille informationnelle en page 29.

décision, mais il s'agit toujours du contexte de l'entreprise privée. Les plus connues sont : au Québec, Audet (1998) et Brouard (2004) qui ont étudié la veille stratégique dans les petites et moyennes entreprises; Auster et Choo (1994a; 1994b) au Canada, autour du concept de surveillance de l'environnement (*environmental scanning*) dans le secteur des télécommunications; Badr *et al.* (2006) aux États-Unis, avec la veille concurrentielle dans le milieu pharmaceutique.

But, objectifs et questions de recherche

Notre thèse a pour but d'explorer et de décrire, au travers d'une étude de cas multiples, ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. Nos objectifs de recherche consistent à :

- (OB1) Décrire les caractéristiques de la veille telle qu'elle est implantée dans des organisations publiques de santé du Québec;
- (OB2) Décrire les finalités⁶ de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec :
 - Décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la stratégie des organisations publiques de santé du Québec;
 - Décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la prise de décision des gestionnaires publics de santé du Québec;
 - Décrire, s'il y en a, les autres types de soutien qu'apporte la veille aux organisations publiques de santé du Québec;
- (OB3) Identifier les caractéristiques d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé.

⁶ Dans notre thèse, le terme « finalités » est employé au sens de Lesca et Caron-Fasan (2006) pour désigner les objectifs attendus par les clients d'une veille. Il ne s'agit pas des objectifs réellement atteints, mais bien de ce qui est attendu d'une veille, soit sa raison d'être.

La recherche vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

- (QR1) Quelles sont les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au sein d'organisations publiques de santé du Québec?
- (QR2) Quelles sont les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec?
 - (a) Est-ce que la veille soutient la stratégie des organisations? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (b) Est-ce que la veille soutient la prise de décision des gestionnaires publics? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (c) Est-ce que la veille poursuit d'autres finalités dans les organisations publiques de santé du Québec? Si oui, lesquelles?
- (QR3) Selon les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, quelles sont les caractéristiques d'une veille stratégique dans des organisations publiques de santé du Québec? Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

La revue de la littérature (chapitre 1) porte sur trois concepts centraux : la veille stratégique, la stratégie des organisations et la prise de décision. Compte tenu du manque d'études sur la veille stratégique dans le secteur public, notre revue de la littérature couvre des travaux dans le secteur privé. Dans un premier temps, la veille stratégique est étudiée du point de vue des composantes d'un projet de veille. Sur les finalités, le concept de veille orientée vers la stratégie est proposé en opposition à celui de veille informationnelle. La veille orientée vers la stratégie rassemble les concepts de surveillance de l'environnement (*environmental scanning*), de veille concurrentielle (*competitive intelligence*) et de veille stratégique (*strategic intelligence*). Plus particulièrement, la revue de la littérature identifie les types de soutien qu'apporte la veille stratégique à la stratégie des organisations (anticiper les évolutions, s'adapter aux changements, alimenter la réflexion stratégique, stimuler la créativité et l'innovation) et à la prise de décision (réduire l'incertitude, détecter des signaux faibles, légitimer des décisions). Sur le processus de veille, cinq modèles sont examinés et comparés pour construire un modèle conceptuel de processus de veille qui a servi de base à l'analyse de

contenu des processus de veille des trois cas étudiés. La recension des écrits porte aussi sur les acteurs de la veille, et précisément sur le veilleur et le gestionnaire client de la veille. Enfin, une typologie de produits de veille est présentée. Le cadre conceptuel de la thèse est construit en fin de chapitre sous la forme d'un modèle théorique de la veille stratégique dans le secteur privé. Il a servi, d'une part, à élaborer les guides d'entrevue et, d'autre part, à analyser le contenu des entrevues.

La méthodologie (chapitre 2) utilisée pour répondre aux questions de recherche est une étude de cas multiples aux unités d'analyse imbriquées (*embedded multiple-case studies*) (Yin, 2014) qui porte sur : (1) les individus (répondants), (2) les projets de veille (cas), (3) les processus de veille et (4) les produits de veille. Le principal mode de collecte consiste en un ensemble d'entrevues semi-dirigées en profondeur et en personne avec des veilleurs et des gestionnaires clients de la veille pour chacun des trois cas étudiés. Le second mode de collecte de données consiste à recueillir la documentation interne et externe pertinente sur les projets de veille à l'étude, soit auprès des répondants lors des entrevues, soit au cours de recherches sur Internet. L'analyse qualitative porte sur le contenu des entrevues et de la documentation pertinente. Elle suit les principes de la théorie ancrée, soit l'échantillonnage théorique, la sensibilité théorique, la circularité entre la collecte et l'analyse des données, et la saturation théorique.

Les résultats obtenus (chapitre 3) portent d'abord sur chacun des cas (intra-cas), puis consistent en une comparaison entre les cas (inter-cas). Ils présentent une description des composantes de trois projets de veille dans le secteur public de la santé (produit de veille, acteurs, processus de veille et finalités). Cette description mène à la schématisation des étapes du processus de veille de chaque cas, ainsi qu'à une modélisation des principales caractéristiques des quatre composantes des trois projets de veille étudiés. Enfin, d'après les résultats, une veille serait stratégique si elle est centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires et par l'utilisation que ces derniers font du produit de veille.

Comme les autres chapitres, notre discussion (chapitre 4) se structure autour des quatre composantes d'un projet de veille : elle développe ce qui fait d'une veille une veille stratégique, selon que l'on traite du produit de veille, des acteurs de la veille, du processus de veille ou des finalités de la veille. Une veille serait stratégique lorsqu'elle est centrée sur les besoins

informationnels des gestionnaires clients de la veille et/ou selon l'utilisation que ces derniers font du produit de veille.

Sur le plan scientifique, notre thèse contribue à accroître les connaissances en sciences de l'information sur l'objet d'étude qu'est la veille stratégique, tout particulièrement dans le contexte du secteur public de la santé au Québec. Sur le plan des implications pratiques, les résultats obtenus sont utiles aux professionnels de l'information auxquels il est demandé de développer une veille stratégique. Ils contribueront aussi à soutenir les organisations publiques de santé, et plus particulièrement les équipes de gestion qui ont besoin d'une veille stratégique.

Chapitre 1 – Revue de la littérature

Introduction

Notre revue de la littérature permet d'articuler un cadre conceptuel autour de trois principaux concepts : (1) la veille orientée vers la stratégie, dont fait partie la veille stratégique, (2) la stratégie des organisations, dans le secteur privé et dans le secteur public, et (3) la prise de décision. Afin de comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique, il est nécessaire de connaître l'histoire du concept de la veille orientée vers la stratégie et de le positionner par rapport à la surveillance de l'environnement (*environmental scanning*⁷) et à la veille concurrentielle (*competitive intelligence*). Parce que la veille stratégique serait, en théorie, indissociable de la stratégie des organisations et de la prise de décision, nous avons étudié en profondeur les concepts de stratégie et de prise de décision. Enfin, notre revue de la littérature croise les écrits en sciences de l'information et en sciences de gestion, notamment le domaine du management stratégique.

1.1 Vers la veille stratégique

La veille orientée vers la stratégie sera étudiée du point de vue de ses finalités, de ses processus, de ses acteurs et de ses produits⁸. Avant de développer chacune de ces quatre composantes, nous prendrons le temps de positionner la veille orientée vers la stratégie par rapport à la veille informationnelle.

1.1.1 Veille orientée vers la stratégie et veille informationnelle

Nous utilisons le terme générique « veille orientée vers la stratégie » pour englober les concepts de surveillance de l'environnement, de veille concurrentielle et de veille stratégique. Nous opposons la veille orientée vers la stratégie à la veille informationnelle (ou documentaire) pour

⁷ Afin de les différencier du concept de « veille stratégique », nous avons choisi de traduire « *competitive intelligence* » par veille concurrentielle et « *environmental scanning* » par surveillance de l'environnement. Ces traductions reposent sur celles proposées par Lesca et Caron-Fasan (2006) pour la veille concurrentielle et par Bergeron (2001) pour la surveillance de l'environnement.

⁸ Dans deux précédentes études (Drevon *et al.*, 2015a; Drevon *et al.*, 2015b), nous avons examiné des définitions de veille à l'aide d'une grille d'analyse pour en systématiser la comparaison. Cette grille d'analyse a été élaborée à partir des critères utilisés par d'autres auteurs ayant analysé des définitions de veille (Brouard, 2004; Dumas, 2005; Jin, 2008). Dans notre thèse, ces critères sont à la base des composantes d'un projet de veille.

plusieurs raisons. Avant de présenter les différences entre ces deux concepts de veille génériques, revenons sur l'histoire de la veille informationnelle.

Depuis la fin des années 1990 et surtout le début des années 2000, le concept de veille informationnelle ou documentaire (*current awareness*) est apparu en sciences de l'information. La pratique semble exister dans le secteur public de la santé depuis les années 1950. Bien avant que la veille informationnelle fasse son apparition dans le secteur public de la santé, la diffusion sélective d'information est définie par Luhn (1958) comme « *identify known information, find who needs to know it and disseminate it efficiently* » et consiste, par exemple, en un service de diffusion systématique des tables des matières de revues dans le domaine biomédical. Le développement de la technologie RSS (*Really Simple Syndication*) et des agrégateurs qui permettent l'automatisation de la collecte d'information ont popularisé la pratique de la veille informationnelle dans le secteur public de la santé (Hughes et Glueckert, 2014). La présence en ligne des publications scientifiques rend la collecte d'information moins fastidieuse qu'auparavant. Depuis les années 2000, des bibliothécaires de santé ont saisi cette occasion de fournir des services d'alertes automatisés à leurs usagers, dans la mouvance de la pratique fondée sur les données probantes (*evidence-based practice*) (McCarthy, 1996; Perry et Kronenfeld, 2005). À l'origine de ce mouvement, la médecine fondée sur les données probantes a été définie comme « l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures données disponibles pour la prise de décision concernant les soins à prodiguer à chaque patient » (Sackett *et al.*, 1996, notre traduction). Par conséquent, le fait de fournir des données probantes de manière systématique à des médecins, chercheurs et professionnels de la santé, contribue à faire évoluer la profession de bibliothécaires de santé vers celle d'informationnistes (Grefsheim *et al.*, 2010; Ma *et al.*, 2018) ou de bibliothécaires intégrés (« *embedded librarian* »).

Le concept de veille informationnelle est, certes, peu défini dans la littérature scientifique, mais très présent dans le secteur public de la santé. En 2008, Moreau et Rodrigue ont mené un sondage sur la veille informationnelle dans les organisations gouvernementales du Québec et concluent qu'elle consiste en un service « à valeur ajoutée » distinct d'une diffusion sélective d'information. Houtekier *et al.* (2013) ont, quant à elles, mentionné la définition de la veille construite au sein de la Communauté de pratique des veilleurs en santé et services sociaux du Québec : la veille y est vue comme « un processus dynamique et rigoureux de surveillance, de gestion et de diffusion d'une information récente et pertinente permettant d'anticiper les enjeux et

de faciliter la prise de décision des acteurs concernés » (p. 40). Notre connaissance de l'activité professionnelle des membres de cette communauté de pratique nous permet d'indiquer que leur définition de la veille s'appliquerait davantage à une veille informationnelle qu'à une veille orientée vers la stratégie. En effet, les veilleurs membres de cette communauté de pratique fournissent majoritairement de l'information scientifique et médicale à leurs clientèles composées, pour l'essentiel, de chercheurs, de doctorants, de médecins, de professionnels de la santé et parfois de gestionnaires clinico-administratifs (chefs de service en soins infirmiers par exemple). Si la veille informationnelle n'est pas une diffusion sélective d'information, elle ne serait pas non plus, à première vue, une veille orientée vers la stratégie. Néanmoins, une étude plus approfondie sur l'utilisation des produits de veille par ces clientèles de chercheurs, doctorants, médecins, professionnels de la santé et gestionnaires clinico-administratifs nous apparaît nécessaire pour le déterminer, d'autant plus que les projets de veille évoluent continuellement dans le secteur public de la santé au Québec.

Une analyse comparative des définitions de veille informationnelle et de veille orientée vers la stratégie (Drevon *et al.*, 2015b) que nous avons menée au début de notre parcours au doctorat a permis d'identifier quelques différences et similitudes entre les concepts. Une première distinction entre la veille orientée vers la stratégie et la veille informationnelle reposerait sur les clientèles ciblées. La veille orientée vers la stratégie s'adresserait principalement à des gestionnaires⁹, autrement dit à des personnes qui prennent des décisions stratégiques¹⁰, s'assurent de l'atteinte des objectifs visés et mènent la réflexion stratégique de l'entreprise (Helfer *et al.*, 2016). À l'inverse, la veille informationnelle, notamment dans le secteur public de la santé, s'adresserait à des chercheurs, des médecins et des professionnels de la santé (Moreau et Rodrigue, 2008; Houtekier *et al.*, 2013; Deiss, 2015; Drevon *et al.*, 2015b). Les clientèles cibles ne seraient donc pas nécessairement des gestionnaires, à l'inverse de la veille orientée vers la stratégie qui s'adresserait essentiellement à des gestionnaires. Une deuxième distinction entre la veille orientée vers la stratégie et la veille informationnelle concernerait les finalités, bien que cela soit encore peu documenté. Les deux concepts de veille auraient certes comme finalité de soutenir la prise de

⁹ Ont été inclus dans la notion de « gestionnaires » les termes décideurs, *decision-maker management*, *managers*, *senior managers*, *top-managers*, *CEO*, dirigeants et haute direction.

¹⁰ Pour plus de détails, voir la section 1.3.1 Types de décisions en page 82.

décision, mais celle-ci serait davantage stratégique pour la veille stratégique (qui fait partie de la veille orientée vers la stratégie) et plutôt tactique et opérationnelle pour la veille informationnelle (Drevon *et al.*, 2015b). La notion de stratégie serait un point de divergence entre la veille orientée vers la stratégie et la veille informationnelle. Cette distinction qui sonne comme une lapalissade mériterait cependant d'être nuancée et approfondie, étant donné le manque d'études à ce jour sur la veille informationnelle. Comme troisième distinction, le processus de veille orientée vers la stratégie aurait la caractéristique d'être « éthique et légal », une caractéristique qui n'est pas mise de l'avant dans les définitions de la veille informationnelle (Drevon *et al.*, 2015b). Ces trois distinctions nous permettent de proposer des définitions, ancrées dans la littérature, de la veille informationnelle et de la veille orientée vers la stratégie.

Dans notre thèse, la veille informationnelle est définie comme un processus continu et systématique de collecte, de traitement et de diffusion d'information, réalisé par des professionnels de l'information, à destination de différents acteurs d'une organisation et avec pour finalités de mettre à jour leurs connaissances, d'anticiper des évolutions et de soutenir leur prise de décision. La veille orientée vers la stratégie est définie comme un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, pour aider des gestionnaires à prendre des décisions, notamment stratégiques, à planifier la stratégie d'une organisation et/ou aider l'organisation à acquérir un avantage concurrentiel. Elle englobe les concepts de surveillance de l'environnement, de veille concurrentielle et de veille stratégique. Nous comparons ces trois concepts du point de vue des finalités qu'ils poursuivent. Les finalités, au cœur de notre deuxième question de recherche, est une des quatre composantes d'un projet de veille.

1.1.2 Finalités de la veille orientée vers la stratégie

Comme la stratégie, la veille existe depuis l'Antiquité dans le domaine militaire (Sun-Tzu, 1988; Prescott, 1999). La veille orientée vers la stratégie et le management stratégique ont une histoire commune qui débute dans les années 1960 (Pinkerton, 1994). La surveillance de l'environnement est apparue dans la lignée de la planification stratégique et la veille concurrentielle est issue de l'approche du positionnement. Ces deux concepts de veille orientée vers la stratégie ont contribué à développer la veille stratégique.

1.1.2.1 Surveillance de l'environnement (environmental scanning)

Dans les années 1960, les grandes entreprises se sont appropriées la veille, en même temps que la planification stratégique influençait la pensée et les actions des gestionnaires des entreprises privées. Le premier auteur à parler de surveillance de l'environnement est Aguilar (1967). Professeur à la Harvard Business School, Aguilar est aussi un des premiers penseurs du management stratégique¹¹. Il indique qu'il est indispensable pour une entreprise de connaître son environnement externe afin de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché. Lorsqu'Aguilar propose la définition¹² de la surveillance de l'environnement, la stratégie des entreprises est guidée par les enseignements de la Harvard Business School (Learned *et al.*, 1965). La stratégie connaît une grande popularité dans les entreprises depuis les écrits de Drucker (1954), Selznick (1957) et Chandler (1962). Selon le groupe de chercheurs LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth), la stratégie, jusqu'alors l'apanage des militaires, n'est plus uniquement considérée comme le positionnement des forces sur un champ de bataille, mais aussi comme une manière de planifier l'avenir de l'entreprise (Learned *et al.*, 1965; Andrews, 1971). La formulation de la stratégie, conçue comme un processus linéaire, commence par l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement externe et des forces et faiblesses de l'environnement interne (Andrews, 1971), modèle à la base de l'analyse SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) (Hafsi *et al.*, 2018). La stratégie des entreprises est alors formulée dans un plan stratégique qui énonce les objectifs fixés à atteindre, et définit ce qu'est l'entreprise et ce que sont ses activités (Ansoff, 1965; Andrews, 1971). La définition de la surveillance de l'environnement (Aguilar, 1967) est donc teintée de l'influence de la planification stratégique : la connaissance de l'environnement externe permet de guider le cours des actions de l'entreprise. À l'ère de la planification stratégique, la surveillance de l'environnement sert à se positionner dans un environnement externe relativement stable et prévisible (Prescott, 1999). La principale finalité de la surveillance de l'environnement est de soutenir la stratégie planifiée. En effet, cité par de nombreux auteurs dont Choo (2002) et Robinson et Simmons (2018), Aguilar (1967, p. 1) souligne que « [scanning] *would assist management in planning the organization's future course of action.* »

¹¹ Le management stratégique est un domaine des sciences de gestion qui porte sur la stratégie des organisations. Pour plus de détails, voir la section 1.2 Stratégie des organisations en page 62.

¹² Le Tableau 26 en Annexe 2 en page 262 énumère cinq définitions de la surveillance de l'environnement.

La surveillance de l'environnement permet aussi de soutenir la prise de décision (Du Toit, 2016) ou la résolution de problèmes (Hambrick, 1981). Enfin, dans une moindre mesure, elle permet de soutenir la stratégie émergente en anticipant les menaces « *to avoid strategic surprises* » (Wheelen *et al.*, 2014) ou en étant une ressource stratégique pour l'innovation (Du Toit, 2016). En revanche, le fait de chercher à acquérir et maintenir un avantage concurrentiel n'est mentionné dans aucune définition de la surveillance de l'environnement que nous avons analysée¹³. D'après notre revue de la littérature, la surveillance de l'environnement est un processus de collecte d'information sur l'environnement externe visant à aider les gestionnaires à prendre des décisions et à planifier la stratégie de leur organisation.

1.1.2.2 Veille concurrentielle (competitive intelligence)

Dans les années 1980 et 1990, la veille orientée vers la stratégie est influencée par les travaux de Porter, sous le terme « *competitive intelligence* », et se rapporte avant tout à la surveillance de l'environnement concurrentiel. La lecture approfondie des écrits sur la veille orientée vers la stratégie¹⁴ nous a permis, sur la base de recoupement, de regrouper les termes « *business intelligence* » (au sens de Gilad et Gilad, 1988) et « *competitor intelligence* » (au sens de Porter, 1980) dans le concept de veille concurrentielle.

Dans les années 1980, les ouvrages du consultant et universitaire Porter apportent un vent nouveau au domaine de la stratégie. Ils fournissent, à la fois aux chercheurs et aux praticiens, différents outils stratégiques permettant d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Fort de la popularité de son auteur, le modèle des cinq forces de Porter (1980) est un des outils les plus utilisés encore aujourd'hui (Hafsi *et al.*, 2018). Avec ce modèle, Porter propose de voir la stratégie de l'entreprise comme une réaction à cinq forces concurrentielles : le pouvoir de négociation des clients, la menace d'entrants potentiels¹⁵, le pouvoir de négociation des

¹³ Le fait qu'aucune définition étudiée ne mentionne cette finalité ne signifie pas qu'elle est étrangère au concept, mais plutôt qu'elle n'est pas mise de l'avant par les auteurs.

¹⁴ Le Tableau 27 en Annexe 2 en page 263 énumère 12 définitions de veille concurrentielle.

¹⁵ En management stratégique, les entrants potentiels sont des nouveaux concurrents sur le marché qui présentent une menace potentielle pour l'entreprise. Leur arrivée peut être influencée par les barrières à l'entrée du marché, les investissements nécessaires, les mesures protectionnistes, les barrières culturelles, les brevets ou encore la notoriété de la marque déjà existante.

fournisseurs, la menace des produits de substitution et l'intensité de la concurrence au sein de l'industrie. La veille concurrentielle continue de se développer aux États-Unis autour des travaux de Sutton (1988), de Fuld (1985; 1995) et de Kahaner (1996).

Prescott (1999) a identifié quatre étapes dans l'évolution de la définition de la veille concurrentielle : (1) avant 1980, la collecte de données sur les concurrents; (2) entre 1980 et 1987, l'analyse des concurrents et de l'industrie en général; (3) entre 1988 et 1999, la veille concurrentielle en tant que telle, qui s'intéresse à tous les facteurs qui peuvent influencer sur la dynamique de l'entreprise (concurrents actuels et potentiels, fournisseurs, clients, partenaires); (4) l'avenir, à partir des années 2000, qu'il intitule « *competitive intelligence as a core of capability* » (Prescott, 1999, p. 49), incluant une meilleure intégration des pratiques de veille concurrentielle au sein des pratiques de gestion. Aussi, la veille concurrentielle privilégie comme source d'information la surveillance des concurrents et de la dynamique concurrentielle de l'entreprise (Fleisher et Blenkhorn, 2003; Jin, 2008; Miller, 2009; SCIP, 2016). Elle viserait donc essentiellement l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel, ainsi que la prise de décision. Ce vocabulaire « de la concurrence » propre à la veille concurrentielle pourrait s'expliquer par les liens étroits qu'elle entretient historiquement avec l'approche du positionnement¹⁶ de Porter.

L'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel est une finalité de la veille concurrentielle, comme en témoignent les mentions suivantes : « *achieving competitive advantage* » (Prescott, 1995, p. 43), « *managing the entire competitive battlefield* » (Bensoussan et Densham, 2003, p. 2), « *maintain its competitive advantage in the marketplace* » (Jin, 2008, p. 2) ou encore « *provide a competitive advantage to the enterprise* » (Pellissier et Nenzhelele, 2013b, p. 5). La prise de décision apparaît également comme une finalité majeure de la veille concurrentielle, qui viserait à « *make informed decisions* » (Miller, 2009, p. 1209), « *help decision-makers in decision-making* » (Pellissier et Nenzhelele, 2013b, p. 5) ou encore « *make better decisions* » (SCIP, 2016). Le soutien à la stratégie planifiée est mentionné dans quelques-unes des définitions étudiées par des phrases telles que « *further the organization's business goals* » (Fleisher et Bensoussan, 2003, p. 16) ou « *reach it's goals* » (SCIP, 2016). Quelques auteurs comme Strauss et Du Toit (2010) et Salvador et Casanova (2013) ont établi des liens entre

¹⁶ L'approche du positionnement sera présentée dans la section 1.2 Stratégie des organisations en page 62.

veille concurrentielle et innovation. Cependant, le soutien à la stratégie émergente n'apparaît pas, historiquement, comme une des principales finalités de ce concept. D'après notre revue de la littérature, la veille concurrentielle est un processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information sur l'environnement concurrentiel, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision et dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation.

1.1.2.3 Veille stratégique (strategic intelligence)

Dans les années 1990 et 2000, la veille stratégique¹⁷ suit le mouvement du management stratégique. La stratégie s'objective : elle devient un objet de recherche et plus seulement une pratique concrète à destination des gestionnaires (Déry, 2001; Hafsi et Martinet, 2007). Schendel et Hofer (1979) ont écrit un manifeste appelant à structurer le champ de la stratégie. En 1980, le premier volume du *Strategic Management Journal* paraît et la Strategic Management Society est créée, visant à rassembler les chercheurs, les gestionnaires et les consultants en stratégie. Dans la foulée de cette institutionnalisation, Rumelt, Schendel et Teece (1991) présentent, dans le numéro spécial « *Strategic management and economics* » du *Strategic Management Journal*, la nécessité de faire intervenir les sciences économiques pour faire avancer la recherche en stratégie. Les méthodes ne sont plus inductives et l'appel est lancé pour des méthodes hypothético-déductives et statistiques. Parallèlement à cette institutionnalisation et à cette objectivation de la stratégie, les années 1980 voient grandir le succès des cabinets d'analyses stratégiques. McKinsey, Boston Consulting Group et Bain, pour ne citer que les plus connus, proposent des outils applicables pour la stratégie des entreprises. Le nombre de consultants, de congrès et colloques, de publications sur la veille stratégique augmente aussi. De la même façon, les cursus universitaires et les formations hors universités dédiés à la veille stratégique se multiplient partout dans le monde (Bergeron et Hiller, 2002; Calof et Brouard, 2004). Plus précisément au Canada, des programmes gouvernementaux visent à sensibiliser les petites et moyennes entreprises à l'implantation de projets de veille stratégique (Bergeron, 2000). Les concepts de surveillance de l'environnement et

¹⁷ Le Tableau 28 en Annexe 2, en page 265, énumère 18 principales définitions de veille stratégique. Catégorisé de manière inductive, le concept de « veille stratégique » recouvre également les termes « veille marketing », « veille technologique » et « veille anticipative stratégique ». Pour rappel, la veille stratégique dans le secteur public étant peu couverte dans la littérature savante, les études présentées dans cette section portent essentiellement sur le contexte de l'entreprise privée.

de veille concurrentielle, nés aux États-Unis, trouvent un écho dans le reste du monde (Fleisher, 2004), notamment dans les pays francophones.

Dans les années 1990, la veille stratégique se développe comme objet de recherche, notamment en France, autour des travaux de Martinet et Ribault (1989), Thiétart (1990), Baumard (1991), Lesca (1994; 1997), Rouach (1996) et Pateyron (1998), puis Lesca et Caron-Fasan (2008), Amabile *et al.* (2011), Caron-Fasan et Lesca (2012) et Guechtouli (2013, 2014). Au Québec, les principaux chercheurs sont Bergeron (2000, 2001), Audet (1998), Brouard (2004) et Dumas (2005). Aujourd'hui, la recherche dans les pays francophones semblerait se tourner davantage vers l'intelligence économique (*economic intelligence*) que vers la veille stratégique (Marcon, 2014). Quoiqu'il en soit, la veille stratégique fait partie intégrante de l'intelligence économique (Marcon, 2014). Ce domaine connaît une littérature abondante depuis les années 1990 en France, et récemment au Canada (Mallowan, 2011; Mallowan et Calof, 2018), mais il semblerait que ses concepts opératoires, dont la veille stratégique, aient besoin d'être consolidés. Selon Moinet et Bulinge (2013), cette quête de maturité passerait par le croisement entre sciences de l'information et sciences de gestion :

« L'avenir académique et professionnel de l'intelligence économique passe donc par une recherche qui soit pluri et transdisciplinaire. Le couplage sciences de l'information et de la communication/sciences de gestion (qui ont elles-mêmes puisé dans les travaux de l'économie industrielle) apparaît comme le moteur de cette dynamique. En son cœur, la problématique de la décision est un exemple typique de la convergence entre [ces] deux disciplines » (Moinet et Bulinge, 2013, p. 5).

Au Québec, autour des années 2000, la veille stratégique a surtout été étudiée dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME). Audet (1998) a orienté sa recherche doctorale sur le cas des PME de haute technologie. L'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) s'est également penchée sur la question de la veille stratégique dans les PME avec pas moins de six thèses sur le sujet entre 1995 et 2005, dont celles de Brouard (2004) et de Dumas (2005). En sciences de l'information à l'Université de Montréal, Bergeron (2000; 2001; Bergeron et Hiller, 2002) a réalisé plusieurs études sur la veille stratégique en entreprise, notamment dans le contexte des PME (Bergeron *et al.*, 2009). Toujours en sciences de l'information, les recherches de Jin et Bouthillier (2008), de l'Université McGill, ont certes traité de veille concurrentielle dans 28 organisations des secteurs privé et public, mais elles s'intéressaient avant tout aux comportements

informationnels des professionnels de l'information. Par conséquent, aucune d'étude ne porte sur les caractéristiques de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

La veille stratégique puise ses racines à la fois dans les écrits sur la surveillance de l'environnement et sur la veille concurrentielle. D'une part, plusieurs auteurs, à l'instar de Lesca (1994; 1997), Audet (1998), Bergeron et Hiller (2002), Brouard (2004) et Dumas (2005), utilisent les définitions de la surveillance de l'environnement d'Aguilar (1967) pour développer leur propre définition de la veille stratégique. D'autre part, Martinet et Ribault (1989), Pateyron (1998) et Lesca (2003) utilisent le modèle des cinq forces de Porter, au cœur de la veille concurrentielle, pour présenter la veille stratégique sous la forme de quatre types de veille différents. Les deux premiers types de veille (veilles concurrentielle et commerciale) permettent de répondre aux forces concurrentielles du modèle des cinq forces. Aux deux premiers, ils ajoutent deux autres types de veilles plus récentes : la veille technologique et la veille environnementale ou sociétale, qui offrent de nouveaux éléments à l'entreprise pour la compréhension de son environnement général.

Selon notre analyse comparative de 18 définitions de veille stratégique, ce concept présente des similitudes et des différences avec la surveillance de l'environnement et avec la veille concurrentielle en ce qui concerne les finalités poursuivies. Pour plusieurs auteurs, la veille stratégique a pour finalité le soutien à la prise de décision (Pateyron, 1998; Brouard, 2004; Lesca et Caron-Fasan, 2006; Ayachi, 2007; Bergeron *et al.*, 2009; Rajotte, 2013; Guechtouli, 2014). Tel que cela sera détaillé dans la section 1.3.4 Veille stratégique et prise de décision en page 93, la veille stratégique contribue, en théorie, à soutenir la prise de décision de trois manières. En amont, elle permettrait de (1) réduire l'incertitude et de mieux comprendre l'environnement, de (2) détecter des signaux faibles qui nourrissent l'intuition des décideurs. Un signal faible est « un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau » (Alloing et Moinet, 2017, p. 17). En aval, elle servirait à (3) légitimer des décisions déjà prises ou sur le point d'être prises. L'autre principale finalité de la veille stratégique est le soutien

à la stratégie émergente¹⁸ d'une organisation. En effet, la veille stratégique vise à s'adapter aux changements (Thiétart, 1990; Lesca et Caron-Fasan, 2006), à accroître la réactivité de l'entreprise (Guechtouli, 2014), à créer des opportunités (Lesca, 1997; Dumas, 2005), à réduire les risques et les menaces (Lesca, 1997; Bergeron et Hiller, 2002; Dumas, 2005), à voir les occasions d'affaires et ainsi pouvoir « produire de la signification à caractère stratégique au sein de l'entreprise » (Ayachi, 2007, p. 50). Audet (1998) va même jusqu'à dire que la veille stratégique permet d'offrir aux gestionnaires le moyen de transformer les menaces en opportunités. Les liens avec l'innovation sont certes relativement récents, mais très présents (Chalus-Sauvannet, 2006; Kamoun-Chouk, 2010; Rajotte, 2013; Lesca et Lesca, 2014; Sargsyan et Chalus-Sauvannet, 2017). « Le processus d'innovation peut prendre naissance grâce à des informations de terrain recueillies par des traqueurs capables de s'étonner et, de manière collective, de relier des bouts d'informations entre eux » (Ayachi, 2007, p. 53). Cette capacité à s'étonner serait une compétence interne qui peut être développée grâce à la veille stratégique, lorsqu'elle contribue à « créer du sens collectivement » (Lesca, 2003), et qui viendrait soutenir la stratégie émergente d'une organisation. Enfin, le caractère « anticipatif » (Lesca, 1994 et 1997; Afnor, 1998; Balmissse et Meingan, 2008) de la veille stratégique est une finalité particulièrement mise de l'avant, contrairement à la surveillance de l'environnement et à la veille concurrentielle. Par exemple, la découverte d'une technologie de rupture permettrait d'éviter les surprises (Lesca et Lesca, 2011). La veille stratégique aurait aussi pour finalité le soutien à la stratégie planifiée, puisqu'elle permet d'alimenter le processus de réflexion stratégique (Audet, 1998; Pateyron, 1998; Kamoun-Chouk, 2010), d'« agir dans la poursuite de ses objectifs (...) [et d']appuyer la planification stratégique et sa mise en œuvre » (Brouard, 2004, p. 51-53). En revanche, l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel n'est mentionné que dans une seule définition étudiée (Lesca et Caron-Fasan, 2006), une définition globale qui semble viser à rassembler dans une même définition les trois concepts de veille orientée vers la stratégie. La veille stratégique se voudrait donc à la fois réactive et proactive vis-à-vis des changements qui surviennent dans son environnement externe. D'après notre revue de la littérature, la veille stratégique se définit comme

¹⁸ La stratégie émergente correspond à ce que l'organisation réalise en répondant aux défis et aux opportunités imprévus, à l'inverse de la stratégie planifiée (ou délibérée) qui correspond à l'intention formulée dans un plan stratégique. Pour plus de détails, voir la section 1.2 Stratégie des organisations en page 62.

un processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation.

1.1.3 Processus de veille

Le processus de veille¹⁹ correspond aux étapes qui mènent à la réalisation des produits de veille par le veilleur et à leur utilisation par le client. Un processus est un ensemble d'étapes logiquement interreliées qui produisent un résultat déterminé, en l'occurrence les produits de veille, et qui font intervenir différents acteurs, dont le veilleur et le client de la veille. Il existe une multitude de modèles de processus de veille, toujours cycliques (Pellissier et Nenzhelele, 2013a) : à la fin du processus, celui-ci redémarre à la première étape. Les étapes qui constituent le processus de veille sont généralement similaires d'un modèle à l'autre, mais chaque composante est plus ou moins détaillée (Bergeron et Hiller, 2002).

Dans une première section, nous présentons notre recension des modèles de processus de veille à l'origine de la sélection de cinq principaux modèles. L'examen de ces cinq modèles aboutit à la construction d'un modèle conceptuel de processus de veille stratégique qui nous sert pour élaborer le guide d'entrevue « veilleurs » (chapitre 2) et pour schématiser les processus de veille des trois cas (chapitre 3).

1.1.3.1 Recension des modèles de processus de veille orientée vers la stratégie

Nous avons identifié trente-huit modèles²⁰ dans la littérature gouvernementale, professionnelle et scientifique. Issus des sciences de gestion, des sciences de l'information ou d'informatique, ils proviennent en majorité des États-Unis et du Canada, mais aussi de France, d'Afrique du Sud, de Grande-Bretagne, du Brésil, de la Chine, du Maroc et de la Tunisie. Tous les modèles identifiés portaient sur au moins une des composantes de la veille orientée vers la stratégie, soit la surveillance de l'environnement, la veille concurrentielle et la veille stratégique.

¹⁹ Pour rappel, dans notre thèse, le terme générique « veille » englobe la veille informationnelle et la veille orientée vers la stratégie, dont la veille stratégique.

²⁰ La liste des modèles se trouve dans l'Annexe 3. Recension des principaux modèles de processus de veille en page 267.

Pour une grande majorité des 38 modèles identifiés, la méthodologie employée par les auteurs pour élaborer leur processus de veille est très rarement explicitée. Lorsqu'elle l'est, la méthodologie consiste en une revue de la littérature, en une étude qualitative à partir d'entrevues ou en une étude quantitative par enquête. Autrement, il était possible de déduire que les modèles ont été conçus à partir de l'expérience professionnelle des auteurs en tant que praticiens, consultants, vulgarisateurs ou chercheurs. Par exemple, Lesca et Lesca (2014) mentionnent que leur modèle a « fait l'objet de nombreuses applications et validations sur le terrain » (p. 11) sans préciser en quoi consistent ces validations. Enfin, les 38 modèles visent soit à fournir un guide sur la veille, soit à faire connaître la pratique, ou encore à soutenir une étude sur la veille (cadre conceptuel, élaboration des instruments de collecte). Tous les modèles s'inscrivent dans le contexte de l'entreprise privée. Les modèles ne sembleraient pas avoir une « forte typicité » (Lesca et Caron-Fasan, 2006, p. 221), c'est-à-dire qu'un modèle de veille concurrentielle ou de surveillance de l'environnement pourrait s'appliquer à la veille stratégique. Par exemple, le modèle de Choo (2002) sur la surveillance de l'environnement a fortement inspiré Bouthillier et Shearer (2003) dans l'élaboration de leur modèle portant sur la veille concurrentielle. La typicité ou représentativité des processus de veille devrait néanmoins faire l'objet de recherches futures (Lesca et Caron-Fasan, 2006). Parmi les 38 modèles identifiés dans la littérature, nous avons sélectionné cinq modèles par choix raisonné. Notre connaissance de la pratique dans le secteur public de la santé au Québec, notamment avec la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec, nous amène à les considérer comme les plus proches du terrain d'étude. Par exemple, le modèle de Lesca (2003) nous a semblé trop éloigné de la veille actuellement implantée dans le secteur public de la santé au Québec et n'a donc pas été retenu. Ces cinq modèles cumulent des perspectives en sciences de l'information et en sciences de gestion, ce qui enrichit notre cadre conceptuel.

1.1.3.2 Modèle classique du « cycle du renseignement »

Le modèle classique (Figure 1 en page 43) est connu sous le nom de « cycle du renseignement » (Martinet et Ribault, 1989), « cycle de l'information » (Bulinge, 2013; Guechtouli, 2013, p. 68) ou « *intelligence cycle* » (Gilad et Gilad, 1988). Issu du domaine militaire, le cycle du renseignement a été développé et adapté par plusieurs auteurs pour différents types de veille (Gilad et Gilad, 1988; Bouthillier et Shearer, 2003; McGonagle et Vella, 2012), et notamment

pour la veille stratégique (Martinet et Ribault, 1989; Balmissse et Meingan, 2008; Bulinge, 2013; Guechtouli, 2013; Deschamps et Moinet, 2017).

Le « cycle du renseignement » comporte quatre étapes :

- (1) L'expression des besoins correspond à la délimitation du champ de recherche (Guechtouli, 2013, p. 69), c'est-à-dire au choix des mots-clés et à la délimitation du périmètre de la veille stratégique qui sert à fixer des objectifs (qui pourront ainsi être réévalués à la fin du cycle). Elle se concrétise dans un « plan de recherche » (Bulinge, 2013, p. 105). La définition des besoins est une étape cruciale pouvant être réalisée à partir d'une analyse stratégique par la direction de l'organisation (Bulinge, 2013).
- (2) La collecte de l'information correspond à la recherche d'information sur les sources primaires ou secondaires²¹, formelles ou informelles, gratuites ou payantes, néanmoins toujours disponibles publiquement et recueillies de manière éthique et légale. Cette recherche d'information devrait mettre en œuvre des moyens à la fois technologiques (repérage des sources d'information sur Internet, fouille de données textuelles, etc.) et humains (réseaux interpersonnels, échanges d'information verbales ou documentaires) (Bulinge, 2013).
- (3) L'exploitation de l'information (vérification, traitement, analyse, synthèse), au cœur de la veille, généralement chronophage et difficilement automatisable, sert à évaluer, analyser, interpréter et synthétiser les informations collectées (Bulinge, 2013).
- (4) La diffusion aux destinataires consiste à transmettre l'information exploitée aux personnes concernées. Une boucle de rétroaction amène à réévaluer les besoins de veille stratégique après la diffusion aux destinataires.

²¹ Voir Annexe 1. Glossaire en page 259.

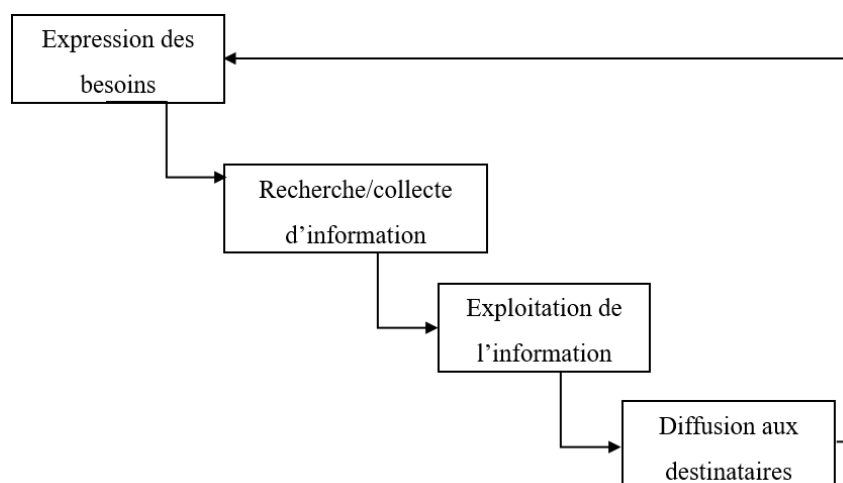


Figure 1. Modèle classique du « cycle du renseignement » (Martinet et Ribault, 1989; Guechtouli, 2013)

Ce modèle est aujourd’hui critiqué : abondamment utilisé par les entreprises depuis les années 1980 à destination des gestionnaires, et à l’origine de plusieurs modèles de processus de veille, il ne servirait désormais plus les besoins des clients de la veille (McGonagle, 2007) parce qu’il serait trop simpliste. En effet, il ne tiendrait pas compte de la complexité des organisations (Bulinge, 2006).

1.1.3.3 Modèle du « processus de veille » de l’Afnor (1998)

Le modèle de l’Afnor (1998) propose une approche normalisée du processus de veille stratégique (Guechtouli, 2013). La norme XP X50-053 (Afnor, 1998) sert à préciser les rôles du client (utilisateur) et du prestataire (veilleur) (Figure 2 en page 44). Largement utilisé à la fois dans les communautés professionnelle et scientifique (Guechtouli, 2013; Grèzes, 2015), il a été élaboré par des praticiens et des chercheurs en sciences de l’information et en sciences de gestion. Huit étapes sont définies pour implanter un processus de veille stratégique : (1) définition ou redéfinition des axes de surveillance; (2) détermination des types d’information utiles; (3) identification et sélection des sources d’information; (4) collecte et sélection de l’information; (5) analyse et organisation; (6) synthèse et mise en perspective; (7) communication des résultats de la surveillance; (8) validation et réajustement du processus et du besoin.

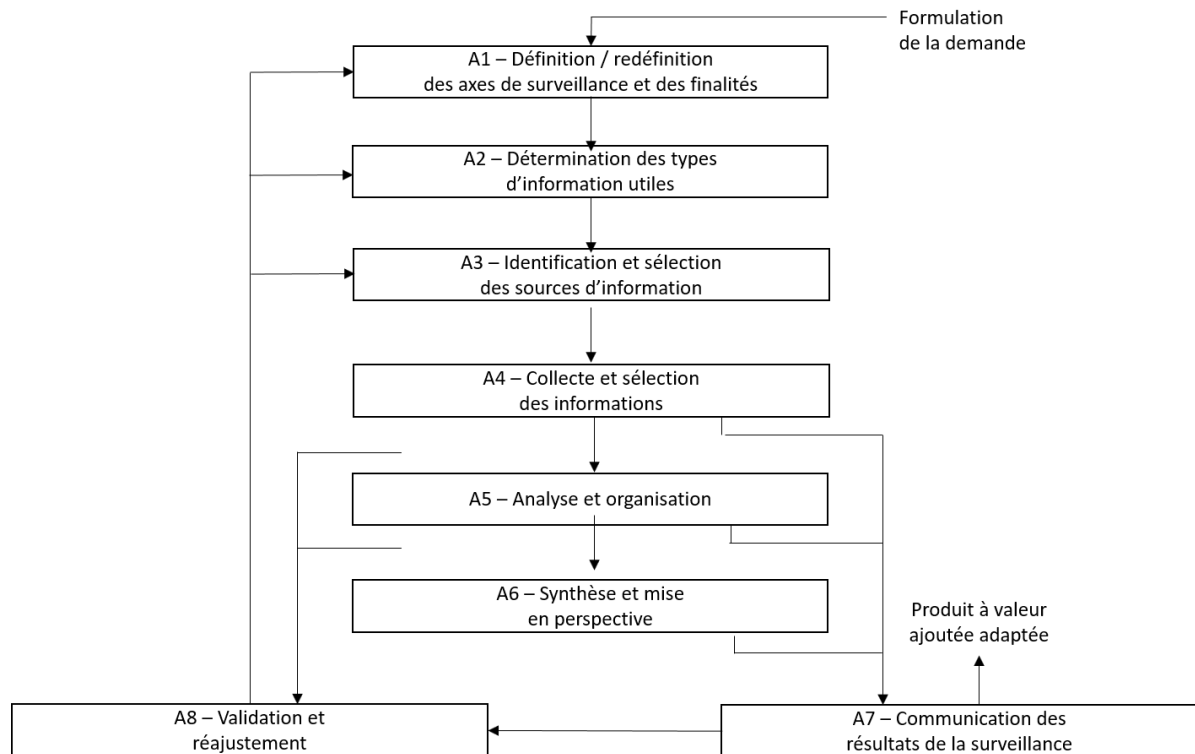


Figure 2. Modèle du « processus de veille » (Afnor, 1998)

Le modèle de l'Afnor (1998) présente quatre caractéristiques spécifiques par rapport au modèle classique du cycle de renseignement. Premièrement, l'étape d'expression du besoin du modèle classique est scindée en trois étapes, qui sont plus détaillées puisqu'elles comprennent la définition des axes de surveillance et des finalités, la détermination des types d'information, et l'identification et la sélection des sources d'information. Cette distinction précise trois tâches indispensables lors du démarrage d'un processus de veille. Deuxièmement, l'étape d'« identification et sélection des sources d'informations » est distincte de la « définition des axes de surveillance » et de la « collecte des informations », distinction propre à ce modèle. Généralement, l'étape de sélection des sources fait partie soit de l'expression des besoins (modèle classique), soit de la collecte d'information (autres modèles). Cependant, il y a un intérêt à différencier ces étapes, puisqu'une des compétences du veilleur est la connaissance des sources pertinentes en regard des besoins du client. Il s'agit d'une étape de travail essentielle à la réussite de la veille et qui nécessite du temps. Troisièmement, la rétroaction est plus fréquente que dans le modèle classique, où elle n'avait lieu qu'une seule fois, à la fin du cycle de veille. Dans le modèle de l'Afnor (1998), la validation et le réajustement de la collecte d'information se font au niveau

des trois premières étapes du processus de veille. En effet, si les informations collectées ne sont pas satisfaisantes, le veilleur doit redéfinir les axes de surveillance. Il peut également choisir de déterminer à nouveau des types d'information. Il peut également retourner à l'étape de sélection des sources d'information. De même, lors de l'étape d'« analyse et organisation », le veilleur doit également valider et réajuster les trois premières étapes d'expression du besoin. La rétroaction est donc plus fréquente dans le modèle de l'Afnor (1998) que dans le modèle classique. Quatrièmement, des étapes sont facultatives. En effet, il est tout à fait possible de communiquer les résultats de sa veille directement après la collecte et la sélection des informations, sans passer par les étapes d'« analyse et organisation » ou de « synthèse et mise en perspective ». Il s'agit alors de « diffusion sélective d'information », une pratique moins élaborée que la veille stratégique (Moreau et Rodrigue, 2008). Cette pratique se présente dans deux cas de figure. D'un côté, les veilleurs n'ont pas le temps ou les compétences pour effectuer les étapes d'analyse et de développement des produits de veille et dans ce cas, communiquent directement les informations collectées, de manière automatisée ou non. D'un autre côté, les veilleurs omettent l'étape d'analyse afin de répondre aux besoins d'un client qui ne souhaite pas une analyse approfondie mais un simple signalement des informations. Étant plus détaillé que le modèle classique, il permet une meilleure opérationnalisation du rôle des veilleurs dans le processus de veille. Plusieurs de ces caractéristiques seront conservées dans notre modèle conceptuel de processus de veille stratégique.

1.1.3.4 Modèle « *Information management in environmental scanning* » (Choo, 2002)

Le modèle « *Information management in environmental scanning* » de Choo (2002) (Figure 3 en page 46) apporte une contribution majeure dans la compréhension d'un processus de veille. Il porte sur la surveillance de l'environnement et présente six étapes : (1) identification des besoins informationnels (identification des utilisateurs et compréhension de leur utilisation de l'information); (2) collecte de l'information; (3) organisation et stockage de l'information (système de fichiers ou base de données centralisée, et information organisée de manière à être facilement retrouvée et partagée); (4) développement et distribution des produits d'information (contenu pertinent, services à valeur ajoutée, et distribution sur différents canaux et dans différents formats); (5) utilisation de l'information; (6) comportement adapté.

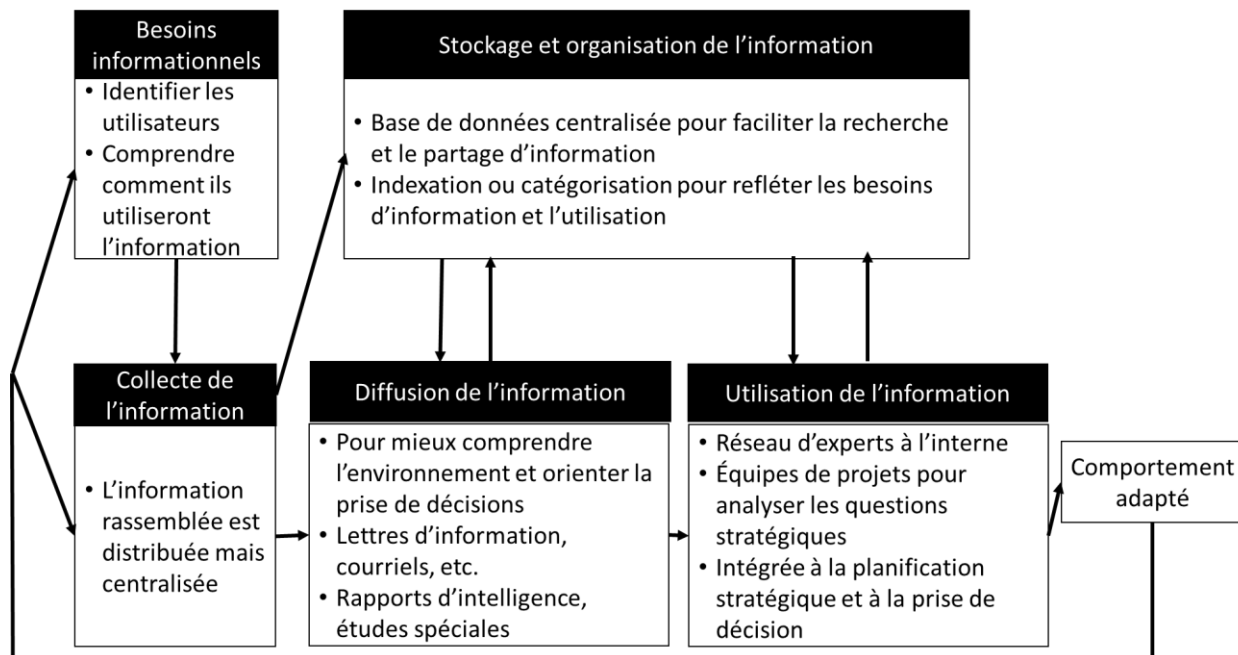


Figure 3. Modèle « *Information management in environmental scanning* » de Choo (2002) (notre traduction)

Le modèle de Choo (2002) présente deux principales caractéristiques intéressantes pour notre thèse. Premièrement, à la fin du processus, l'utilisateur (le client de la veille) « adapte son comportement » avant que le veilleur procède à définir de nouveaux besoins ou à redéfinir les besoins en cours, ou encore avant que le veilleur se mette de nouveau à collecter de l'information sur les précédents besoins. Par « comportement adapté », il faut comprendre « création de sens, production de connaissances ou prise de décision » (Choo, 1999, p. 24, notre traduction). De plus, l'information est utilisée par « un réseau d'experts internes, une équipe de projets pour analyser les problèmes stratégiques » (Choo, 1999, p. 24, notre traduction). Elle est intégrée à la planification stratégique et à la prise de décision. Dans ce modèle, nous retrouvons les finalités de la veille orientée vers la stratégie, à savoir le soutien à la planification stratégique et à la prise de décision. Comme l'indique Choo (2002, p. 199), l'acteur central de la gestion de l'information doit être l'utilisateur de l'information lui-même, soit le client de la veille. Par conséquent, l'utilisation de l'information est une étape clairement mise en évidence par Choo (2002), étape qui n'apparaît pas dans les deux modèles présentés précédemment. Deuxièmement, il existe des allers-retours entre l'étape d'« organisation et conservation de l'information » et celle de « développement et distribution de produits d'information », ou encore celle d'« utilisation de l'information ». En

effet, une rétroaction est nécessaire entre ces différentes étapes. Le développement et la distribution de produits d'information et l'utilisation de l'information nécessitent de pouvoir retrouver l'information conservée dans une base de données ou un système de fichiers. Plus réaliste, cette modélisation présente un processus moins linéaire que le modèle classique par exemple.

1.1.3.5 Modèle « *Information-processing model of competitive intelligence* » (Bouthillier et Shearer, 2003)

Le modèle de Bouthillier et Shearer (2003), intitulé « *Information-processing model of competitive intelligence* » (Figure 4 en page 47) a été élaboré à partir du modèle de Choo (2002), pour la veille concurrentielle. D'autres sources ont permis de le construire, notamment le modèle classique, ceux de Kahaner (1996), Miller (2000), Fuld & Co. (2002) et de Pirillä (1998). Le modèle de Bouthillier et Shearer (2003) permet de préciser le rôle du veilleur (Jin et Bouthillier, 2008). Bouthillier et Shearer (2003) proposent un modèle en six étapes : (1) identification des besoins informationnels; (2) collecte de l'information concurrentielle; (3) organisation, conservation et recherche; (4) analyse de l'information; (5) développement des produits de veille; (6) diffusion des produits de veille.

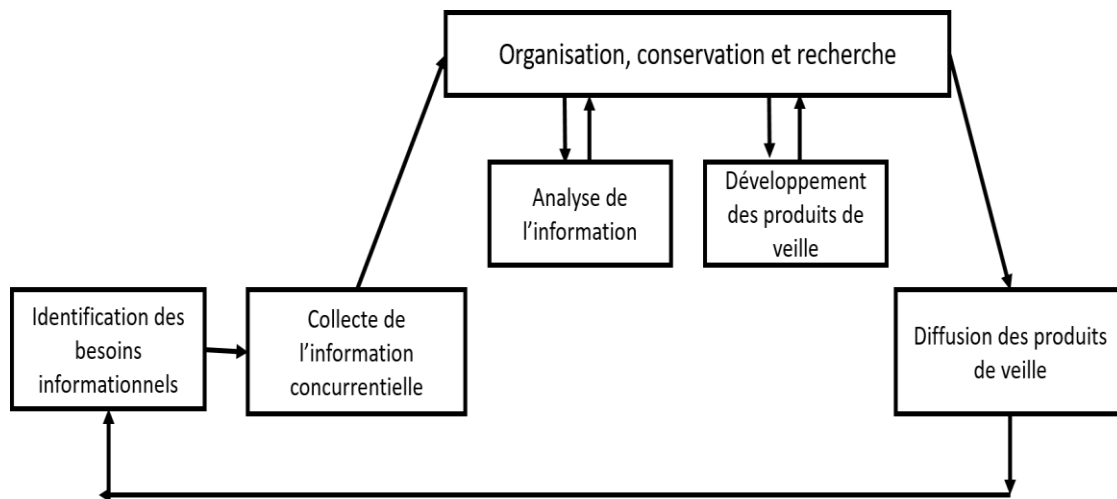


Figure 4. Modèle « *Information-processing model of competitive intelligence* » de Bouthillier et Shearer (2003) (notre traduction)

Le modèle de Bouthillier et Shearer (2003) présente deux particularités pertinentes pour notre thèse. Premièrement, les auteurs explicitent une étape qui est implicite dans les autres

modèles présentés : le « développement des produits de veille »²². Cette explicitation est intéressante car le fait de présenter l'information dans différents formats est un des rôles du veilleur, qui effectue cette tâche en fonction de sa compréhension des habitudes de consommation de l'information par les clients de la veille. Ainsi, une même information pourra être présentée sur différents supports (courriel, bulletin de veille, dossier thématique, blogue, base de données de références bibliographiques, etc.) selon le mode d'utilisation de l'information par les clients de la veille. De plus, cette étape demande beaucoup de temps et d'énergie de la part des veilleurs. L'étape de diffusion est distincte du développement du produit de veille, puisque ces deux étapes impliquent des tâches différentes. Comme dans le modèle de Choo (2002), la diffusion se fait sur un ou plusieurs canaux (à l'oral, par messagerie électronique, sur le web et sur les réseaux sociaux), toujours en fonction des habitudes de consommation des utilisateurs. En effet, plusieurs utilisateurs de la veille peuvent consommer l'information de manière différente. Une même information peut donc être diffusée sur plusieurs canaux de diffusion pour pouvoir rejoindre ces différents clients.

Deuxièmement, les auteurs scindent en trois étapes l'étape d'exploitation de l'information du cycle classique de veille : (1) l'organisation, la conservation et la récupération de l'information, (2) l'analyse de l'information, et (3) le développement des produits de veille. L'étape d'« organisation de l'information » se fait en parallèle des étapes d'« analyse » et de « développement des produits de veille ». Cette étape prend la forme d'allers-retours entre le traitement de l'information (organisation, conservation et récupération) et l'analyse ou le développement des produits de veille. Cela se vérifie dans la pratique des veilleurs, qui n'effectuent pas le cycle de manière séquentielle, mais avec des allers-retours entre plusieurs étapes. Seules les étapes d'identification du besoin, de la collecte et de la diffusion de l'information sont séquentielles. En effet, une information ne peut pas être diffusée avant d'avoir été collectée, et une information est collectée à partir de besoins informationnels.

²² Choo (2002) mentionne la diffusion de lettres d'actualités, de bulletins et de courriels mais n'explique pas clairement l'étape de développement de ces produits de veille, étape qui nécessite un travail supplémentaire aux veilleurs avant la diffusion.

1.1.3.6 Modèle du « processus de veille » (Dumas, 2005)

Le modèle de Dumas (2005) est tiré de sa thèse sur la veille marketing dans le secteur de l'hôtellerie au Québec, à partir du cadre de référence de Jaworski et Wee (1993) et d'une solide revue de la littérature. Comme Choo (2002), Dumas (2005) place le client de la veille (« dirigeant ») au cœur du processus de veille (Figure 5 en page 46). La mise en œuvre du processus de veille de Dumas (2005) passe par cinq étapes : (1) identification des besoins; (2) collecte des données; (3) stockage et traitement des données; (4) analyse et interprétation; (5) diffusion et utilisation des produits de veille.

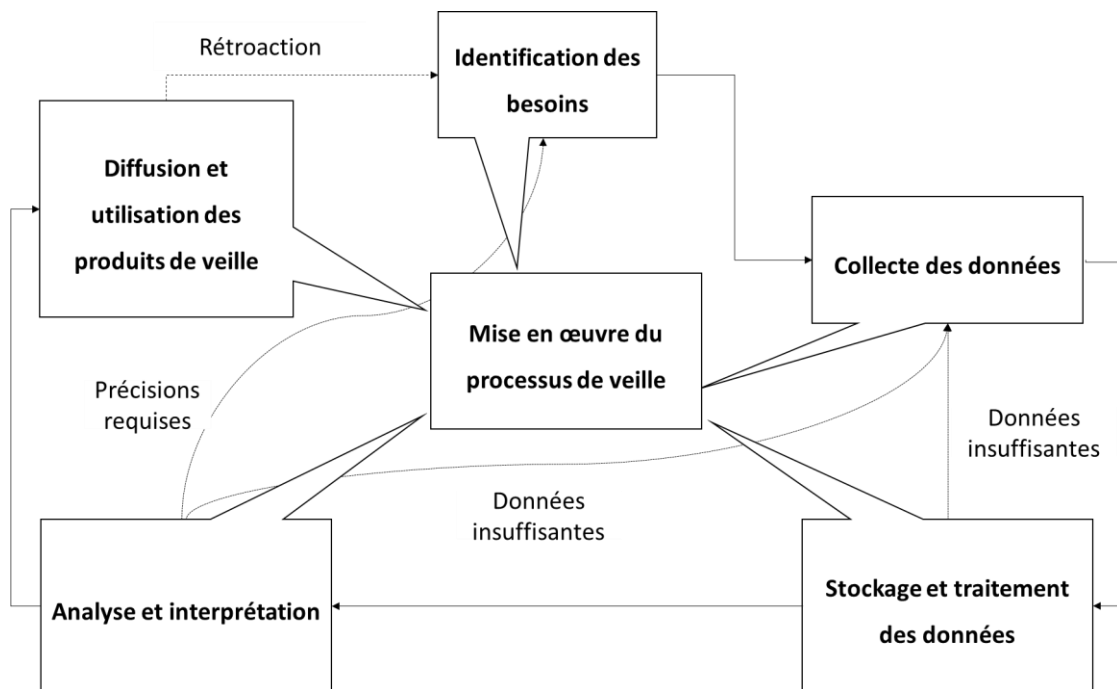


Figure 5. Modèle « processus de veille » de Dumas (2005)

Cinq caractéristiques sont pertinentes pour notre thèse. Premièrement, non seulement le cycle au complet est itératif, mais aussi chaque étape est interreliée à une étape précédente. Par exemple, si des données²³ sont manquantes ou si des précisions sont requises lors de l'analyse et l'interprétation des données, il faut revenir, respectivement, à la collecte des données ou à l'identification des besoins. De même, deux boucles de rétroaction interviennent si les données

²³ Dumas (2005) n'explique pas la distinction entre données et information dans son modèle de processus de veille.

sont insuffisantes lors des étapes de collecte et d'analyse de l'information. Deuxièmement, la collaboration entre le veilleur et le client doit être étroite, puisque le veilleur doit bien comprendre les besoins du client qui évoluent avec le temps. Troisièmement, à l'étape de « stockage et traitement des données », le tri sert à surmonter la surabondance d'information et à retrouver facilement l'information collectée pour l'utiliser au moment voulu. Il s'agit de sélectionner l'information susceptible de combler les besoins informationnels du client de la veille. Une collaboration est requise entre le veilleur et le client de la veille. Quatrièmement, l'analyste confère une signification aux données recueillies et stockées. « 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 » (Dumas, 2005, p. 98). À cette étape, le veilleur fournit les données à des « experts/analystes 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 » (Dumas, 2005, p. 98). La mise en évidence de l'analyste est intéressante : son expertise le distingue du veilleur, dont le rôle est essentiellement de collecter, d'organiser et de diffuser. Elle montre la nécessité d'une collaboration entre le veilleur, l'analyste et le client de la veille. Cinquièmement, plusieurs clients de la veille pourraient avoir des profils différents. Une même information pourrait donc être diffusée sur plusieurs canaux de diffusion et à des fréquences différentes afin de rejoindre les différents utilisateurs (Dumas, 2005). La diffusion des résultats de la veille doit être produit « dans un format répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs, et (..) ces produits [doivent être] facilement stockables et repérables en vue d'une utilisation ultérieure » (Dumas, 2005, p. 99).

1.1.3.7 En résumé

Sans détailler chacune des étapes, nous constatons que ces cinq modèles présentent des différences. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons ressenti le besoin de construire un modèle conceptuel du processus de veille stratégique à partir des caractéristiques présentées pour chacun des cinq modèles. Ce modèle conceptuel (Figure 6 en page 51), dont les étapes sont également représentées dans la première colonne du Tableau 1 en page 51, nous a servi de base pour élaborer le guide d'entrevue « veilleurs » (Annexe 4 en page 271) et pour schématiser les processus de veille des trois cas étudiés (chapitre 3).

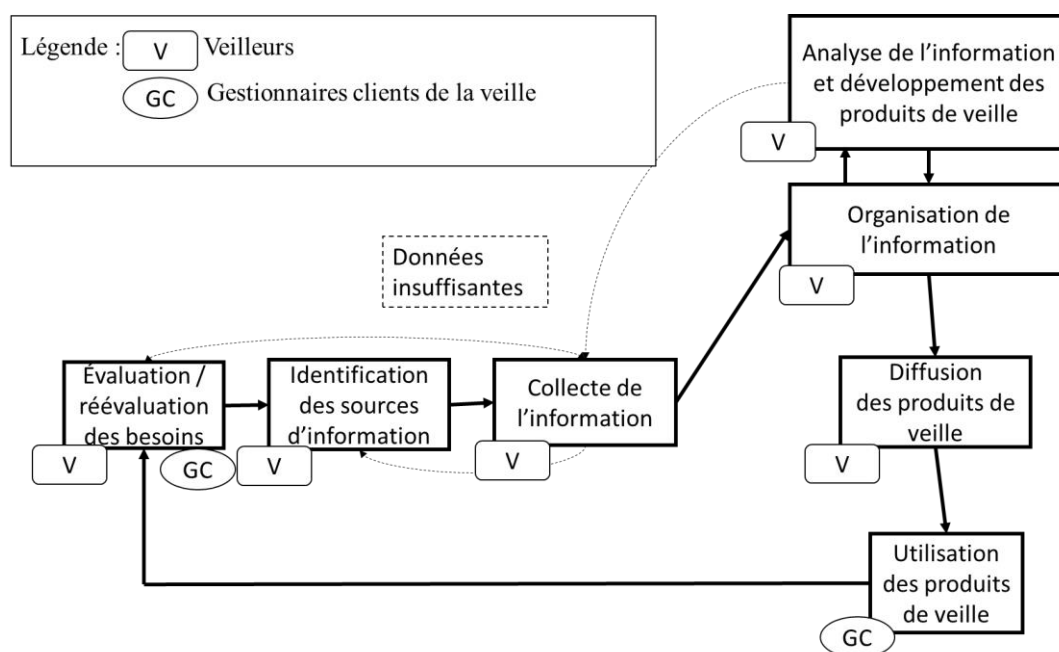


Figure 6. Modèle conceptuel du processus de veille stratégique

Tableau 1. Étapes des modèles de processus de veille

Modèles / Étapes	Cycle du renseignement (Martinet et Ribault, 1989; Bulinge, 2013)	Afnor (1998)	Choo (2002)	Bouthillier et Shearer (2003)	Dumas (2005)
Évaluation / réévaluation des besoins	Expression des besoins	Définition / redéfinition des axes de surveillance et des finalités	Information needs	Identification of CI needs	Identification des besoins
		Détermination des types d'information utiles			
Identification des sources d'information		Identification et sélection des sources d'information			
Collecte de l'information	Collecte de l'information	Collecte et sélection des informations	Information acquisition	Acquisition of competitive information	Collecte des données
Organisation de l'information	Exploitation de l'information	Analyse et organisation	Information organization and storage	Organization, storage, and retrieval	Stockage et traitement des données
Analyse de l'information et			Dissemination	Analysis of information	

Modèles / Étapes	Cycle du renseignement (Martinet et Ribault, 1989; Bulinge, 2013)	Afnor (1998)	Choo (2002)	Bouthillier et Shearer (2003)	Dumas (2005)
développement des produits de veille		Synthèse et mise en perspective		<i>Development of CI products</i>	Analyse et interprétation des données
Diffusion des produits de veille	Diffusion de l'information	Communication des résultats de la surveillance		<i>Distribution of CI products</i>	Diffusion et utilisation des produits de la veille
		Validation et réajustement			
Utilisation des produits de veille			<i>Information use</i>		
			<i>Adapted behavior</i>		

Considérée comme une étape de planification dans un projet de veille, l'analyse des besoins informationnels des clients de la veille peut faire l'objet d'une entrevue de référence avec les clients. Elle se matérialise par l'élaboration d'un plan de recherche qui décrit les thématiques à surveiller, les mots-clés (plan de concepts) et les stratégies de recherche, les limites géographiques, etc. (Mesguich, 2018). Aussi appelé « *sourcing* », l'identification des sources d'information permet d'enrichir le plan de recherche (Dupin, 2014). Elle porte sur des sources primaires, secondaires ou tertiaires. Dans les sources primaires, l'information est obtenue directement de sources humaines, comme des experts, des commerciaux, etc. Dans les sources secondaires, l'information est obtenue de sources qui ont utilisé des sources primaires et sont généralement publiées, comme les articles scientifiques, les actes de congrès, les revues médicales, la littérature grise, etc. Dans les sources tertiaires, l'information est obtenue de sources qui ont analysé les sources secondaires et primaires, comme les produits de veille. La mise sous surveillance, automatisée ou non, correspond à la collecte d'information. Cette étape se fait en continu et alimente en information la prochaine étape.

Deschamps et Moinet (2017) présente l'étape de « traitement et exploitation de l'information » qui correspond à l'étape d'analyse de l'information et développement des produits de veille dans notre modèle conceptuel. Selon Deschamps et Moinet (2017), cette étape comprend six phases, de la moins analytique à la plus analytique :

- (1) La formalisation qui consiste en une indexation de l'information;

- (2) Le recoupement avec des données multiples et concordantes qui permet de vérifier la véracité et la qualité de l'information;
- (3) La synthèse qui correspond à la production d'un résumé ou d'une condensation de plusieurs informations, donnant une vision homogène;
- (4) L'appréciation qui consiste à contextualiser l'information par rapport au savoir déjà acquis;
- (5) L'interprétation qui permet de créer des liens entre les informations obtenues produisant ainsi une compréhension nouvelle de l'environnement;
- (6) L'extrapolation qui propose des scénarios plausibles.

À l'écrit ou à l'oral, la diffusion du produit de veille permet de transmettre aux clients de la veille l'information traitée et exploitée. L'utilisation de l'information peut être une étape facultative (un produit de veille peut exister sans être utilisé). Lorsqu'ils utilisent le produit de veille, les clients de la veille sont amenés à adapter leur prise de décision ou la planification stratégique.

1.1.4 Acteurs

Un processus de veille implique nécessairement la participation active de différents types d'acteurs. Chacun dans son rôle contribue au « passage de l'information à l'action » (Afolabi, 2007, p. 66). Les travaux de plusieurs auteurs ont permis de catégoriser les acteurs de la veille orientée vers la stratégie dans le but de déterminer leurs compétences (Fleisher, 2004), de décrire leur pratique (Bergeron et Hiller, 2002), ou encore de comprendre leur comportement informationnel (Guechtouli, 2013; 2014). Le Tableau 2 en page 53 présente une synthèse des types d'acteurs selon la terminologie employée par ces auteurs.

Tableau 2. Typologie des acteurs de la veille

Acteurs / Auteurs	Bergeron et Hiller (2002) (Veille stratégique)	Fleisher (2004) (Veille concurrentielle)	Guechtouli (2013) (Veille stratégique)
Client	Décideur	Client / Décideur	Décideur / utilisateur
Veilleur	Gestionnaire de l'information	Chercheur	Veilleur métier / Traqueur à temps plein Veilleur à temps partiel / Traqueur de terrain
	Analyste	Analyste	
Animateur du projet de veille	Non mentionné	Gestionnaire / Champion	Animateur du système d'information

Acteurs / Auteurs	Bergeron et Hiller (2002) (Veille stratégique)	Fleisher (2004) (Veille concurrentielle)	Guechtouli (2013) (Veille stratégique)
Réseau humain	Réseau d'intelligence humaine	Participant au réseau d'intelligence humaine / Antenne	Traqueur de terrain et veilleurs potentiels

Pour déterminer les compétences des acteurs de la veille concurrentielle, Fleisher (2004, p. 58) recense les rôles suivants : (1) le veilleur (nommé « chercheur ») utilise les données primaires et secondaires pour répondre aux besoins informationnels du décideur; (2) l'analyste génère de la connaissance d'action pour le décideur, et ce, à partir de l'information collectée par le chercheur; (3) les membres de l'organisation, qui participent au réseau d'intelligence humaine, aussi nommé « l'antenne », se tiennent à l'écoute de l'environnement et partagent leurs découvertes aux autres acteurs de la veille; (4) le client, aussi nommé « le décideur », a besoin des connaissances pour prendre des décisions; (5) le gestionnaire de la veille concurrentielle, aussi nommé le « champion », a la responsabilité de planifier, diriger, organiser et contrôler les efforts de l'organisation en matière de veille concurrentielle; il a aussi la capacité d'influencer les décideurs.

Pour décrire la pratique de la veille stratégique, Bergeron et Hiller (2002) proposent cinq types d'acteurs regroupés en trois catégories : (1) les spécialistes de la veille stratégique gèrent le processus formel de veille. Ils sont divisés en deux sous-catégories qui détiennent une expertise spécifique : (a) les gestionnaires de l'information repèrent l'information, la traitent, la conservent, l'indexent et la catégorisent; (b) les analystes (économistes, ingénieurs ou analystes financiers) synthétisent, créent des hypothèses et construisent des scénarios; (2) les décideurs utilisent la connaissance d'action produite par les activités de veille stratégique; (3) l'ensemble des membres de l'organisation forme le réseau d'intelligence humaine qui contribue, de manière informelle, aux activités de veille stratégique, qui sont organisées et formalisées. Bergeron et Hiller (2002) mentionnent toutefois qu'en pratique, le découpage n'est pas aussi tranché et que, dépendamment des mandats et des compétences, les différents acteurs peuvent être impliqués à chaque étape du processus de veille stratégique. Par exemple, un expert qui détient des compétences significatives dans un certain domaine peut agir à la fois comme gestionnaire de l'information et analyste.

Afin d'étudier le comportement des acteurs de la veille stratégique, Guechtouli (2013; 2014a) propose six types d'acteurs regroupés en quatre catégories : (1) les décideurs sont les

utilisateurs des produits de veille stratégique; ils s'en servent pour « résoudre les problèmes décisionnels » (Guechtouli, 2013, p. 121); (2) les veilleurs traqueurs collectent, analysent et diffusent l'information. Trois sous-catégories composent cette catégorie de traqueurs : (a) les « veilleurs métier » ou les « traqueurs à plein temps », dont la veille stratégique correspond à l'ensemble de leurs tâches professionnelles; (b) les « veilleurs à temps partiel » ou les « traqueurs de terrain », dont l'activité de veille stratégique est annexe à leur métier, peuvent être désignés par l'organisation de manière formelle ou bien réaliser des activités de veille stratégique de manière informelle et volontaire; (c) les « veilleurs potentiels » détiennent « potentiellement des informations de veille mais qui ne font pas partie du système de veille de manière formelle » (Guechtouli, 2013, p. 124); (3) le concepteur du système d'information, qui conçoit le système en soutien aux activités de veille stratégique; (4) l'animateur du système d'information, qui fait partie des « veilleurs métier », coordonne, supervise et contrôle toutes les étapes du cycle de veille stratégique, et optimise le fonctionnement du système de veille pour le pérenniser.

Puisque notre thèse vise à mieux comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec, nous choisissons d'étudier les deux acteurs principaux dans le processus de veille, soit le client et le veilleur. La fonction d'animateur du projet de veille n'est pas essentielle au processus de veille, contrairement au client et au veilleur. En revanche, nous préférons le terme « gestionnaire client de la veille » à celui d'« utilisateur » ou de « décideur » qui nous apparaît trompeur pour deux raisons. Premièrement, les gestionnaires peuvent recevoir un produit de veille mais ne pas l'utiliser. Deuxièmement, la veille stratégique poursuit d'autres finalités que le soutien à la prise de décision, notamment la stratégie des organisations. De plus, Mintzberg (1973) a démontré que les gestionnaires endossent certes des rôles décisionnels, mais aussi des rôles informationnels et interpersonnels, des rôles qui seront détaillés dans la sous-section 1.1.4.2 Gestionnaire client de la veille en page 57. Aussi, le terme « gestionnaire client de la veille » nous a semblé plus englobant qu'utilisateurs et décideurs. Cela étant dit, les deux types d'acteurs impliqués dans le processus de veille stratégique, soit le veilleur et le gestionnaire client de la veille, doivent être définis plus précisément.

1.1.4.1 Veilleur

« La veille est un processus qui fait appel à plusieurs types de compétences et d'interventions, avec à la base la gestion de l'information, l'analyse et l'action. Dans cette perspective, il semble inadéquat de parler de "profession de veilleur" » (Bergeron, 2000, p. 257).

Qui est le veilleur? Est-ce l'acteur qui collecte l'information (aussi nommé le « traqueur » par Guechtouli (2013)) ou bien celui qui analyse l'information (« analyste » selon Bergeron et Hiller (2002) et Fleisher (2004)), ou encore celui qui utilise l'information tirée du produit de veille? Dans notre thèse, le « veilleur » est l'acteur qui est impliqué dans les différentes étapes de réalisation du produit de veille, et non celui qui reçoit et/ou utilise le produit de veille. Selon cette conception, le veilleur devrait détenir un certain nombre de compétences. À partir de plusieurs travaux (St-Jacques, 1996; Bergeron et Hiller, 2002; Fleisher, 2004; Dupin, 2014), nous avons rassemblé les compétences essentielles d'un veilleur selon la classification de Boudreault et Lamond (2009) :

- (1) **Savoir** : avoir une bonne connaissance du milieu, de l'organisation et des clients, ainsi que des sources d'informations professionnelles ou scientifiques dans le domaine, et la capacité à les qualifier (crédibilité et objectivité de l'auteur, validation de l'information);
- (2) **Savoir-faire** : posséder de bonnes capacités d'analyse et de synthèse; savoir mettre en forme l'information collectée; maîtriser le processus de veille et les outils de collecte et de diffusion de l'information. Par exemple, il s'agit de maîtriser les fonctionnalités avancées et les opérateurs d'un moteur de recherche généraliste comme Google, de bases de données spécialisées ou d'outils de veille tels que des agrégateurs de flux RSS (Inoreader, Feedly, etc.), des agents de surveillance de page web (Website Watcher, etc.), des logiciels de veille;
- (3) **Savoir-être** : développer sa curiosité, la rigueur et l'organisation, la persévérance, la créativité, la motivation et l'enthousiasme, l'esprit stratégique, l'esprit critique et le discernement, la transparence et l'intégrité, la pédagogie, l'esprit d'équipe, le fait de savoir bien vivre avec la prise de risque et la tolérance face à l'ambiguïté et à l'incertitude, d'adopter une approche orientée clientèle et d'avoir une grande capacité d'écoute et du leadership.

1.1.4.2 Gestionnaire client de la veille

Quel que soit son niveau hiérarchique et sa fonction dans une organisation publique ou privée, le gestionnaire remplit plusieurs rôles et responsabilités. Le travail du gestionnaire est complexe et fortement influencé par un ensemble de facteurs comprenant ses capacités cognitives (Drucker, 1954), ses valeurs (Hambrick et Mason, 1984) et son style de personnalité (Kets De Vries et Miller, 1984). Selon Bergeron (2004), les gestionnaires occupent une place distincte dans la structure hiérarchique selon qu'ils sont :

- (1) Des cadres opérationnels (chefs de section, superviseurs) : ils ont pour responsabilités de coordonner les activités et de superviser le travail accompli par les employés;
- (2) Des cadres intermédiaires (directeurs de service, directeurs de division) : ils disposent de plus de pouvoirs et de responsabilités que les cadres opérationnels et, par là-même, ils supervisent le travail de ces derniers. Une de leurs principales responsabilités est de mettre en œuvre la politique générale et les plans conçus par les cadres supérieurs, et décider des moyens à prendre pour maximiser l'utilisation des ressources internes;
- (3) Des cadres supérieurs (président, vice-président, directeur général adjoint) : ils s'occupent de prendre les décisions stratégiques, de coordonner l'ensemble des activités de l'organisation et de s'assurer que les objectifs visés dans les plans soient atteints. Leurs principales tâches concernent la conception de la stratégie de l'organisation (objectifs à long terme, plans stratégiques, plans d'action, etc.) et l'évaluation des projets majeurs.

À partir de l'observation de cinq cadres supérieurs dans différentes organisations, notamment dans le secteur public, Mintzberg (1973) a identifié trois ensembles de rôles interreliés : (1) des rôles interpersonnels : symbole, leader, agent de liaison; (2) des rôles informationnels : observateur actif, diffuseur, porte-parole; (3) des rôles décisionnels : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur. Si la veille stratégique est souvent étudiée dans une perspective d'aide à la décision (Lesca, 2003; Bulinge, 2013; Guechtouli, 2013), puisqu'il s'agit de la responsabilité de gestion la plus étudiée (Maurel, 2006), il convient de retenir que les gestionnaires remplissent d'autres rôles que décisionnels.

Spécifiquement dans le secteur public, Mazouz (2008) présente les gestionnaires comme des pivots entre les politiques (les élus) et les hauts fonctionnaires et les employés de leur

organisation. Les gestionnaires publics doivent, d'une part, répondre aux projets politiques et réformes administratives portés par les élus (les politiques) et les administrateurs (hauts fonctionnaires), et d'autre part, responsabiliser les employés à tous les niveaux hiérarchiques. Mazouz (2014, p. 34) précise quatre mandats chez les gestionnaires publics : (1) maîtriser les procédures de la gestion publique; (2) satisfaire les citoyens; (3) optimiser les ressources; (4) rendre des comptes quant aux changements demandés par l'État. Les gestionnaires publics sont passés d'un rôle de « gardien de processus » (Mazouz, 2008, p. 4) qui maîtrisent les procédures de l'institution publique et exécutent des programmes, projets et politiques, à celui de « responsable des résultats et de la satisfaction des usagers » (Mazouz, 2008, p. 4). Dans un espace social de plus en plus turbulent, imprévisible et hétérogène, ils se doivent d'être innovants, devenir des stratèges imputables de leurs décisions et faire preuve d'un « leadership stratégique et collectif » (Lemay, 2008, p. 302).

Dans notre thèse, les « gestionnaires clients de la veille » sont des cadres supérieurs, intermédiaires ou opérationnels. Nous avons choisi d'interroger des cadres supérieurs et intermédiaires parce qu'ils sont confrontés plus souvent que les cadres opérationnels à des situations en lien avec la stratégie d'une organisation publique et la prise de décision, notamment stratégique (Bergeron, 2004; Aktouf, 2012). Maintenant que les acteurs de la veille ont été détaillés, il est temps de présenter la littérature recensée autour de la dernière composante d'un projet de veille, soit le produit de veille.

1.1.5 Produit de veille

Martinet et Ribault (1989) ont présenté la veille stratégique comme une veille générique qui englobe trois types de veille à partir du modèle des cinq forces de Porter (1985). La veille commerciale observe les comportements et les besoins des clients et surveille le marché et les fournisseurs, incluant la main d'œuvre qualifiée disponible sur le marché du travail. La veille concurrentielle surveille les concurrents actuels et potentiels, donc la menace des entrants potentiels. Enfin, la veille technologique s'intéresse aux changements technologiques dans l'industrie, et donc à la menace des substituts. Ce modèle inspiré des cinq forces de Porter est encore aujourd'hui présenté dans divers travaux, dont la thèse de Dumas (2005). La surveillance de la dynamique de la concurrence fait donc partie intégrante de la veille stratégique, notamment à travers les outils d'analyse stratégique développés par Porter. De même, selon Brouard (2004),

doivent être mis en place quatre types de veille : (1) la veille technologique (acquis scientifiques et technologiques, systèmes d'information, matériaux), (2) la veille concurrentielle (stratégie des concurrents, clients), (3) la veille commerciale (marchés, fournisseurs et main d'œuvre), et (4) la veille sociétale (environnements économique, socioculturel, politique et juridique, écologique et démographique). Plus récemment, Chalus-Sauvannet *et al.* (2017) démontrent l'intérêt d'une « veille sociale » au sein des ressources humaines pour anticiper des conflits internes.

Selon Dupin (2014), un produit de veille « mérite d'être diffusé s'il apporte une singularité dans le paysage ambiant : sa source est inédite, son format rend l'information digeste, il ouvre des perspectives » (p. 92). Plus précisément, cette auteure présente les produits de veille par type de mise en forme. Un produit de veille peut être : (1) un signalement de sources ou d'informations sous la forme d'« alertes transmises au fil de l'eau » (p. 92), de *flashs*, de notes de veille, de *sourcing book* de cartes mentales (« *mind map* »), etc. diffusés au moyen de la messagerie électronique, sur un gestionnaire de signets de type Diigo, sur un Intranet, une plateforme de diffusion de type Netvibes ou encore sur un réseau de microblogage de type Twitter; (2) une compilation/agrégation de données sous la forme d'un bulletin de veille, d'un « *best of* » (p. 92) ou d'un panorama de presse grâce à des outils tels que la messagerie électronique ou un outil de curation de type Scoop.it ou Flipboard; (3) une mise en exergue ou commentaire d'informations manquantes sous la forme d'un bulletin de veille, d'un compte rendu, d'un « *focus* » (p. 92) ou d'un rapport d'étonnement, diffusés par messagerie électronique, *via* un blogue, un Intranet ou un réseau social d'entreprise; (4) une consolidation ou synthèse sous la forme d'une note de synthèse, d'un étalonnage (« *benchmark* » (p. 92)), d'une cartographie, d'une infographie ou d'une affiche, encore une fois, *via* la messagerie électronique, un Intranet ou un réseau social d'entreprise; (5) une analyse ou mise en perspective sous la forme d'une étude, d'une revue de conjoncture ou de recommandations, transmis par messagerie électronique.

Dans cette typologie, la messagerie électronique est une modalité de diffusion privilégiée pour tous les types de produits de veille. Les produits de veille semblent classés du moins au plus analytique. Par exemple, une étude requiert plus d'analyse qu'une simple alerte. Cette typologie, issue de la pratique professionnelle de Dupin (2014) dans le domaine de la veille, demeure peu détaillée. Par exemple, elle ne définit pas les différents produits de veille proposés. Ainsi, quelle est la différence entre un bulletin de veille et une note de veille ou encore entre un « *benchmark* » et une étude? Que sont exactement le *sourcing book*, le *best-of* et le *focus*? Notre expérience

professionnelle nous permet de comprendre ce que signifient ces différents termes. Par exemple, nous pensons que le « *sourcing book* » correspond à un document dans lequel sont signalées des sources d'information pertinentes. La sélection des sources (ou « *sourcing* » (Dupin, 2014, p. 101)) est une des étapes primordiales du processus de veille et au cœur des compétences du veilleur qui s'assure de choisir les sources d'information de meilleure qualité. Le fait de savoir sélectionner des sources d'information de qualité est aujourd'hui crucial, étant donné leur multiplication sur le web et leur absence de validation. Il convient de noter que les produits de veille sont peu couverts dans la littérature. D'après notre expérience professionnelle, cette typologie, certes peu détaillée, a le mérite d'être quasiment exhaustive concernant le mode de diffusion écrit. La diffusion de l'information peut aussi se faire à l'oral : en présentiel ou virtuellement (en face à face ou par téléphone, visioconférence) et de manière formelle au cours d'une réunion ou informelle dans un corridor ou à la machine à café (Lesca, 2003; Brouard, 2004). Nos résultats (chapitre 3) nous amèneront à détailler davantage les produits de veille et à proposer une grille d'analyse de ces derniers.

1.1.6 En résumé

Dans cette première section du chapitre 1. Revue de la littérature, nous avons tout d'abord positionné et défini la veille orientée vers la stratégie par rapport à la veille informationnelle, et nous avons étudié, du point de vue des finalités, trois concepts de veille orientée vers la stratégie, soit la surveillance de l'environnement, la veille concurrentielle et la veille stratégique. Ce recours à l'histoire des concepts nous a amenée à proposer des définitions opérationnelles pour la thèse des principaux concepts de veille (Tableau 3 en page 61). Ensuite, nous avons examiné cinq modèles de processus de veille pour aboutir à un modèle conceptuel de processus de veille stratégique, lequel nous a servi de base pour construire notre guide d'entrevue avec les « *veilleurs* » et schématiser les processus de veille des cas étudiés. Puis, la troisième composante d'une veille, soit les acteurs, a permis de déterminer les types d'acteurs que nous devrions rencontrer pour mener notre étude : le veilleur et le gestionnaire client de la veille. Enfin, nous avons présenté un ensemble de produits de veille qui nous a servi à construire les guides d'entrevue « *veilleurs* » et « *gestionnaires clients de la veille* ».

Tableau 3. Définitions opérationnelles des principaux concepts de veille²⁴

Concept	Définition opérationnelle adoptée
Veille informationnelle	Processus continu et systématique de collecte, de traitement et de diffusion d'information, réalisé par des professionnels de l'information, à destination de différents acteurs d'une organisation et avec pour finalités de mettre à jour leurs connaissances, d'anticiper des évolutions et de soutenir leur prise de décision.
Veille orientée vers la stratégie	Processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. Elle englobe les concepts de surveillance de l'environnement, de veille concurrentielle et de veille stratégique.
Surveillance de l'environnement (<i>environmental scanning</i>)	Processus de collecte d'information sur l'environnement externe dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision et dans la planification stratégique de leur organisation.
Veille concurrentielle (<i>competitive intelligence</i>)	Processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information sur l'environnement concurrentiel, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision et dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation.
Veille stratégique (<i>strategic intelligence</i>)	Processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation.

La prochaine section de notre revue de la littérature couvre le deuxième concept central de la thèse, soit la stratégie des organisations. Comme la veille stratégique poursuit, en théorie, la finalité de soutenir la stratégie d'une organisation, il nous est apparu essentiel de bien comprendre ce que recouvre le concept de stratégie et de mettre en évidence les liens qu'entretient la veille stratégique avec cette finalité. D'après notre revue de la littérature, les travaux qui présentent les types de soutien qu'apporte la veille stratégique à la stratégie des organisations portent essentiellement sur le secteur privé. Comme notre thèse vise à mieux comprendre la veille stratégique dans le secteur public, il nous a semblé important de circonscrire ce que recouvre le concept de stratégie dans ce contexte.

²⁴ Voir Annexe 1. Glossaire en page 259.

1.2. Stratégie des organisations

Le concept de stratégie est utilisé pour étudier les comportements individuels (Crozier et Friedberg, 1977), des nations (Porter, 1990) ou encore ceux des organisations (par exemple, Chandler, 1962; Andrews, 1987; Mintzberg, 1990). Cette section a pour but de définir la stratégie des organisations dans le contexte de l'entreprise privée, contexte d'étude du management stratégique d'où provient la veille stratégique. Il nous permet de mieux comprendre le qualificatif « stratégique » accolé à la veille. La recension des écrits porte sur la stratégie des organisations d'abord dans le secteur privé à partir du modèle de Hafsi *et al.* (2018), puis dans le secteur public. Enfin, nous présenterons les différents types de soutien qu'apporte, en théorie, la veille stratégique à la stratégie des organisations.

1.2.1 Stratégie dans le secteur privé

« L'histoire du champ de la stratégie, c'est l'histoire du passage de la politique générale d'administration au management stratégique. C'est l'histoire du passage d'une approche descriptive, normative et prescriptive à des approches analytiques s'appuyant sur des théories et des méthodologies de plus en plus sophistiquées. C'est enfin l'histoire du passage d'une approche globale soucieuse de répondre aux préoccupations des dirigeants à des approches très segmentées, souvent beaucoup plus séduisantes pour l'analyste que pour le dirigeant d'entreprise. » (Séguin, 1998, p. 4)

Avec ces quelques lignes, Séguin (1998) retrace l'histoire du développement du management stratégique comme domaine scientifique. Elle rend compte non seulement de la complexité et de la diversité de celle-ci, mais aussi du fossé actuellement grandissant entre la pratique de la stratégie et la recherche en stratégie. Nous ajouterons que l'histoire du management stratégique, c'est l'histoire de la compréhension et de l'appréhension de la stratégie, vue sous l'angle de différentes approches, parfois aux visions opposées, souvent aux regards complémentaires. Le management stratégique sert à la fois aux chercheurs et aux praticiens qui sont confrontés à une réalité hautement complexe (Hafsi, 1997). Les premiers tentent de donner un sens au foisonnement disciplinaire et méthodologique de ce domaine. Les seconds souhaitent se faire guider pour résoudre des problèmes liés aux marchés, aux opérations courantes, à la gestion du personnel, au *leadership* de la direction, pour ne citer que quelques-unes des situations à gérer sur le court et le long terme. C'est aussi ce que l'on retrouve dans le domaine de la veille stratégique, où les processus de veille ont été élaborés en partie par des consultants pour guider la pratique dans les entreprises privées. Avant les années 1960, plusieurs théoriciens du milieu des

affaires avaient proposé une définition de la stratégie. Par exemple, pour Drucker (1954), celle-ci consiste à répondre à trois questions relativement simples : (1) quelle est notre organisation? (2) quelle est sa mission et que devrait-elle être? (3) que devraient être les objectifs de l'organisation dans ses domaines clés? Ensuite, dans les années 1960, la stratégie a été définie comme l'ensemble des moyens pour atteindre les objectifs visés par l'organisation (Ansoff, 1988). « *Objectives represent the ends, which the firm is seeking to attain, while the strategy is the means to these ends* » (Ansoff, 1988, p. 78). Depuis les années 1960, plusieurs approches du management stratégique, qui reflètent le développement de ce domaine, contribuent à expliquer ce qu'est la stratégie des organisations. Selon le modèle de Hafsi *et al.* (2018), la stratégie au sein d'une réalité complexe comme celle d'aujourd'hui peut être conçue de cinq façons : (1) gestion de la relation organisation-environnement, (2) construction d'un avantage concurrentiel, (3) filon conducteur, (4) prolongement des gestionnaires²⁵, et (5) expression d'une communauté de personnes. C'est à partir de ce modèle que nous catégorisons notre recension des écrits sur la stratégie des organisations dans le secteur privé dans les cinq prochaines sous-sections.

1.2.1.1 Gestion de la relation organisation-environnement

Les différentes approches en management stratégique peuvent être catégorisées selon qu'elles considèrent l'environnement externe de manière déterministe (l'environnement est donné et subi) ou volontariste (l'environnement peut être créé). Selon l'approche du positionnement (ou de l'économie industrielle), dont le représentant le plus connu est Porter, les gestionnaires doivent tenir compte de l'environnement concurrentiel. Le modèle des cinq forces de Porter (1985) est un moyen de comprendre la dynamique de la concurrence au sein d'une industrie, et ce, en définissant la rivalité des concurrents directs, la menace des entrants potentiels et celle des produits de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients. La vision de l'approche du positionnement est déterministe : l'environnement est donné et subi par les entreprises. Plus déterministe encore, l'approche de l'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1984) vise à démontrer que la sélection et l'adaptation des entreprises proviennent de l'environnement et non des entreprises elles-mêmes. Celles-ci font face

²⁵ Hafsi *et al.* (2018) parlent de la stratégie comme « prolongement des dirigeants ». Pour rappel, dans notre thèse, le terme « gestionnaires » englobe celui de « dirigeants ».

à de fortes inerties structurelles au sein d'un environnement turbulent, inerties plus ou moins fortes selon les types de changements dans l'environnement, le délai de réponse de l'organisation pour analyser l'environnement, et la réactivité de l'entreprise à faire évoluer sa structure en fonction des changements identifiés dans l'environnement. Di Maggio et Powell (1983) ont constitué le concept d'isomorphisme institutionnel, selon lequel les entreprises deviennent similaires au sein d'un champ organisationnel, c'est-à-dire dans les mêmes conditions environnementales. L'isomorphisme peut être coercitif, mimétique ou normatif. Dans tous les cas, les structures organisationnelles se modifient pour entrer dans le moule des caractéristiques dominantes de l'environnement. Également dans cette approche déterministe, l'environnement fait subir à l'entreprise un autre type de pression, cette fois davantage étatique, culturelle ou sociale, que celle provenant du marché.

En revanche, le modèle de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) a une vision volontariste de l'environnement. Les organisations, composées d'acteurs aux objectifs et aux préférences divers et variés, agissent sur l'environnement plus qu'elles ne le subissent. En effet, l'environnement n'est pas une réalité objective, mais il est créé à partir de perceptions et d'interprétations de la part des gestionnaires (*process of enactment*). Grandement influencée par la pensée de Penrose (1959), l'approche fondée sur les ressources suit également une vision volontariste : l'environnement est considéré comme une construction de l'organisation (Tywoniak, 1998). Il s'agit d'une représentation par l'entreprise des contraintes et des possibilités qui se présentent à elle. C'est en surmontant la rationalité limitée des individus que l'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'exister (Tywoniak, 1998). À l'extrême droite du continuum déterminisme-volontarisme, Weick (1979) considère que les entreprises jouent un rôle actif face à leur environnement, en allant chercher les ressources dont elles ont besoin, en interprétant l'environnement et en s'y positionnant, et même parfois en le créant. Que l'environnement externe soit perçu de manière déterministe ou volontariste, la stratégie d'une entreprise doit gérer la relation de son organisation avec l'environnement puisque c'est au sein de celui-ci qu'elle cherche à se positionner et tente de construire un avantage concurrentiel.

1.2.1.2 Construction d'un avantage concurrentiel

La stratégie d'une entreprise vise avant tout à survivre dans un monde où la concurrence est féroce (D'Aveni, 1994). La construction d'avantages concurrentiels est un moyen mis en œuvre par l'entreprise pour assurer sa survie. Toutefois, deux approches principales s'opposent (ou se complètent) pour comprendre comment s'acquiert un avantage concurrentiel : l'approche du positionnement et l'approche fondée sur les ressources. Pour l'approche du positionnement de Porter, la stratégie vise à acquérir un avantage concurrentiel en amenant l'organisation à proposer des biens et services uniques et différents de ceux de la concurrence. « *Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. (...) The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals'* » (Porter, 1996, p. 68). La stratégie des entreprises consiste à définir la position de l'entreprise (*what not to do*), à combiner des activités (*combining*) et à trouver un alignement cohérent (*creating fit*) parmi l'ensemble des activités de l'entreprise (Porter, 1996). Pour cela, il est nécessaire de bien comprendre la dynamique de la concurrence et de déterminer son portefeuille d'activités (Porter, 1980, 1985, 1996). La stratégie vise avant tout à définir ce qu'est l'entreprise et à la positionner au sein d'une industrie (Porter, 1996). La chaîne de valeur de Porter (1980, 1985, 1996) est une démarche très populaire auprès des gestionnaires (Hafsi *et al.*, 2018). Elle peut être définie comme « l'ensemble des activités distinctes qui contribue à la création de la valeur que le client est prêt à payer » (Hafsi *et al.*, 2018, p. 134). Il s'agit de déterminer quelles sont les activités primaires de l'entreprise (production, marketing, logistique et livraison) et de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines, direction générale et ses services associés) qui créent de la valeur. L'analyse de la chaîne de valeur permet de découvrir comment chaque activité agit sur les stratégies génériques, à savoir la différenciation ou la domination par les coûts. En 2005, Porter propose une définition plus large et plus englobante de la stratégie :

« *Strategy is not aspiration, action, deals, importance, vision, mission, learning, values, change, agility, growth, price, best practices, operations, acquisitions, or structure. Strategy is what makes one unique, gives one a distinct competitive advantage, provides direction, builds brand reputation, sets the right goals, adds superior performance, defines a market position, and creates a unique value proposition* » (Porter, 2005, p. 14).

Ainsi, la stratégie apparaît comme un ensemble d'actions mises en place pour pouvoir se démarquer, en étant unique, et pour fournir une direction, atteindre les bons objectifs, gagner en performance. La détermination du positionnement de l'entreprise est certes un des objectifs visés

par la stratégie selon Porter, mais la construction de la réputation de la marque constitue désormais un levier pour créer une proposition de valeur unique et se positionner sur le marché. Récemment, Porter et Kramer (2011) vont encore plus loin. Ils s'entendent sur le fait que les besoins sociaux, et pas seulement les besoins économiques, déterminent le marché. L'entreprise ne doit pas se concentrer uniquement sur la création de valeur financière à court terme, mais aussi intégrer une responsabilité sociale afin de créer de la valeur pour la société (*shared value*). Ainsi, pour acquérir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit aujourd'hui aussi apparaître comme légitime au sein de la société (Hafsi *et al.*, 2018).

L'approche fondée sur les ressources amène une autre vision de la stratégie autour de la notion d'avantage concurrentiel *durable*, qui nous semble complémentaire à l'approche précédente. Pour Wernerfelt (1984), l'avantage concurrentiel vient des ressources internes, et il vaut mieux se concentrer sur ces ressources internes plutôt que sur la dynamique de l'industrie, jugée trop volatile, parce c'est elles qui permettent à une entreprise privée de se démarquer de ses concurrents et de maintenir un avantage concurrentiel sur la durée. Prahalad et Hamel (1990) suggèrent de percevoir l'entreprise non comme un portefeuille d'activités (approche du positionnement) mais comme un portefeuille de compétences. Pour eux, ce sont les compétences clés que détient l'entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel durable. Ces compétences clés doivent répondre à trois critères : (1) donner accès à une variété de marchés; (2) contribuer de manière significative à créer de la valeur pour le client concernant un produit ou un service; (3) ne pas être facilement imitables. Selon Miller et Shamsie (1996), « *[the resource-based view] shifts the emphasis from competitive environment of firms to the resources that firms have developed to compete in this environment.* » L'analyse stratégique ne porte plus uniquement sur le portefeuille d'activités et la chaîne de valeur (approche du positionnement); elle s'intéresse surtout au portefeuille de ressources détenues par l'entreprise. Miller et Shamsie (1996) distinguent les ressources fondées sur la propriété (toutes les ressources protégées par des lois ou des règlements, tels que les brevets, la propriété d'une mine, etc.) et les ressources fondées sur la connaissance (l'ensemble des savoir-faire qui ne sont pas accessibles aux concurrents). Toujours selon ces auteurs, les ressources fondées sur la propriété sont davantage efficaces dans un environnement stable, tandis que les ressources fondées sur la connaissance le sont surtout quand l'environnement est turbulent. Selon le modèle VRIO de Barney et Hesterly (2006), pour qu'une ressource tangible ou intangible contribue à développer un avantage concurrentiel durable, cette

ressource doit être durable ou de valeur (*valuable*), rare (*rare*), difficile à imiter ou à substituer (*inimitable and nonsubstitutable*), et adaptée aux processus de l'organisation (*organization*). Dans l'environnement hyperconcurrentiel (D'Aveni, 1994), l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel passent par une complémentarité des deux approches, à savoir un positionnement dans l'environnement externe et un apport en ressources internes.

S'inscrivant dans la théorie néo-institutionnelle de Di Maggio et Powell (1983), Oliver (1997) démontre que la sélection des ressources et l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable sont profondément influencées par le contexte social, qui inclut les normes et les valeurs des gestionnaires, les politiques et la culture organisationnelles, ainsi que les pressions publiques et réglementaires et les normes au sein de l'industrie. Le capital en ressources internes (*resource capital*) augmente grâce à des études d'étalonnage sur les pratiques (*benchmarking*) et à l'identification de champions au sein de l'entreprise. Le capital institutionnel (*institutional capital*) se développe par un système de récompenses qui contribue à valoriser la culture d'innovation et le partage des compétences, et par la mise en place d'une structure fondée sur les équipes de travail, horizontale plutôt que verticale. Selon Oliver (1997), les entreprises privées devraient tenir compte à la fois du capital en ressources internes et du capital institutionnel pour garantir à l'entreprise un avantage concurrentiel durable.

1.2.1.3 Filon conducteur

Les décisions prises dans une entreprise privée correspondent aux stratégies effectivement réalisées; celles-ci peuvent être analysées comme un filon conducteur, un modèle qui se répète dans le temps (Hafsi *et al.*, 2018). Déjà Andrews (1987) considérait la stratégie comme un modèle (*pattern*) de buts ou de décisions stratégiques, qui se retrouvent dans les plans et les politiques, et ce, pour atteindre les objectifs ciblés par l'entreprise. Selon cet auteur, les plans et les politiques permettent de définir ce qu'est l'entreprise ou ce qu'elle a l'intention d'être, et déterminent aussi la nature de sa contribution sociale :

« Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities » (Andrews, 1987, p. 13).

La stratégie définie par Andrews (1987) est donc plus large que celle d'Ansoff (1965), qui la considèrerait surtout comme l'atteinte des buts fixés par l'entreprise qui s'inscrit dans une relation organisation-environnement. Elle tient compte du fait qu'elle peut être étudiée, sur le long terme, comme l'historique des décisions stratégiques prises pour la survie de l'entreprise. Plus récemment, Mintzberg (2007) présente la stratégie comme « une configuration dans un flux de décisions » (Mintzberg, 2007, p. 3, notre traduction). Pour mieux comprendre cette conception de la stratégie comme filon conducteur, il faut revenir au débat qui a opposé Mintzberg (1990; 1994) à Ansoff (1965; 1988) sur les décisions délibérées et émergentes. Pour Mintzberg et Waters (1985), la stratégie réalisée est souvent la combinaison de stratégies délibérées et de stratégies émergentes, et non d'une stratégie purement planifiée, comme ce que préconise Ansoff (1988). La stratégie réalisée est celle qu'une organisation poursuit effectivement. Cette stratégie effective est le fruit des intentions stratégiques (ce que l'organisation planifie de faire), des stratégies délibérées (la part des intentions stratégiques que l'organisation réalise effectivement), et des stratégies émergentes (ce que l'organisation réalise en répondant aux défis et aux opportunités imprévus). « *Strategy formation walks on two feet, one deliberate, the other emergent* » (Mintzberg et Waters, 1985, p. 271).

Mintzberg et Waters (1985) ont ainsi analysé huit types de stratégies placées sur un *continuum* allant de la stratégie purement délibérée (réalisée selon l'intention initiale) à la stratégie purement émergente (réalisée sans intention initiale). La stratégie parapluie (*umbrella strategy*), celle qui se retrouve dans la majorité des organisations, émerge à partir des frontières définies par la direction de l'organisation. Elle se situe donc au milieu du *continuum*. Devrait aussi être mentionnée dans notre thèse, la stratégie imposée (*imposed strategy*), selon laquelle la stratégie réalisée est imposée par une forte influence externe (environnement, acteur, etc.), comme c'est le cas, par exemple, des organisations publiques de santé avec la stratégie imposée par le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Ainsi, les stratégies ne suivent pas toujours un plan logique et délibéré, mais peuvent émerger de manière plus inattendue. Par ailleurs, une série de plusieurs décisions émergentes (ou incrémentales) peut progressivement donner naissance à la stratégie réalisée (Mintzberg, 2007).

Avenier (1999) explique elle aussi que la stratégie devrait combiner une approche délibérée d'élaboration d'un plan stratégique et une approche émergente de réponses stratégiques à la survenue de changements dans l'environnement interne et externe, d'autant plus dans une réalité

complexe. La « stratégie chemin faisant » (Avenier, 1999) est fondée sur une intention stratégique, définie par la vision stratégique, et sur une adaptation continue par apprentissage organisationnel au cours des actions réalisées par l'entreprise. La vision stratégique (intention) est reconsidérée et déformée à chaque fois qu'un phénomène survient au cours de l'action, mais continue de viser à donner « des fils conducteurs à l'action qui la rendent décodable » (Avenier, 1999, p. 5).

1.2.1.4 Prolongement des gestionnaires

Quel que soit son niveau hiérarchique et sa fonction dans l'entreprise, le gestionnaire remplit plusieurs rôles et responsabilités majeurs pour la survie de l'organisation. Selon Andrews (1987), le gestionnaire doit être un leader organisationnel (*organization leader*), un leader personnel (*personal leader*) et un architecte de la finalité de l'organisation (*architect of purpose*). Il est au cœur de la stratégie de son entreprise. Pour Drucker (1954), au-delà de l'intégrité, la capacité d'analyse du gestionnaire apparaît comme une qualité essentielle pour la réalisation de ses tâches. Par exemple, cette capacité d'analyse lui permet de comprendre les sentiments et les attentes de ses subordonnés, mais aussi de surveiller l'environnement interne et externe de l'entreprise. Elle lui permet également de fixer des objectifs, d'organiser, d'évaluer, ou encore de motiver et de communiquer (Drucker, 1954). Kets de Vries et Miller (1984) s'intéressent exclusivement aux styles névrotiques des gestionnaires dans leur ouvrage. Ils démontrent que la personnalité du gestionnaire peut être si forte qu'elle influence la stratégie, la structure et même l'environnement de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, lorsque des dysfonctionnements dans la personnalité du gestionnaire (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif ou schizoïde) entravent la poursuite des objectifs stratégiques de l'organisation.

Le travail du gestionnaire est donc complexe et fortement influencé par un ensemble de facteurs comprenant ses capacités cognitives, ses valeurs et ses styles de personnalité, et ce, particulièrement dans le cadre d'une de ses principales tâches : la prise de décision stratégique. Étant donné que la stratégie est avant tout une question de choix stratégiques (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), elle peut être conçue comme le prolongement des gestionnaires. Selon l'approche de la planification stratégique, les choix stratégiques consistent donc à établir une relation avec le milieu environnant (Ansoff, 1965). Pour l'approche de l'économie industrielle de Porter, la stratégie vise avant tout à choisir les activités à combiner (*fit*) (Porter, 1996). L'approche fondée sur les ressources considère que les choix stratégiques les plus importants sont de sélectionner les

ressources à exploiter (Oliver, 1997). Enfin, peuvent être mentionnés les travaux de Pettigrew *et al.* (2002) : en plus de choisir les relations avec l'environnement, les activités principales, les ressources et les compétences internes, l'entreprise doit aussi décider des relations externes à établir (alliances, coopération, etc.), toujours dans le but d'atteindre l'objectif fixé, à savoir maintenir un avantage concurrentiel durable (Pettigrew *et al.*, 2002).

1.2.1.5 Expression d'une communauté de personnes

Face à la financiarisation de l'économie, de l'entreprise et de la société, caractéristique du capitalisme d'aujourd'hui, Martinet (2014) constate que les entreprises privées tendent à s'institutionnaliser; il en appelle à la construction d'une « entreprise durable et responsable » (Martinet, 2008, p. 105). Cette idée n'est pas nouvelle. Les grands théoriciens du management, tels qu'Andrews, Selznick et Barnard, présentaient déjà, dans leurs mots, la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans les années 1980, Andrews (1980) insistait déjà sur le fait que la stratégie, assurée par les gestionnaires, devait garantir à l'entreprise privée une contribution sociale par un respect des standards éthiques et moraux dans la société. Si l'on remonte dans les années 1950, Selznick (1957) affirmait que pour être *leader*, le gestionnaire devait avant tout promouvoir et sauvegarder les valeurs (Selznick, 1957), par exemple, en considérant les membres de son entreprise comme des personnes. Ainsi, le fait de tenir compte du contexte social permettait, selon lui, à l'entreprise de construire une identité distincte. Même dans les années 1930, Barnard (1938) présentait l'exercice du pouvoir dans l'entreprise comme devant être stratégiquement moral. La « *strategic value of moral work* » (Godfrey et Mahonney, 2014, p. 365) visait à assurer la survie de l'entreprise, première valeur morale des gestionnaires qui contribue à renforcer la stratégie de l'entreprise. Autour du concept de « coopération » (Barnard, 1938), cet auteur expliquait que l'entreprise grandit grâce à ses individus, et que les individus évoluent par le biais des valeurs morales de l'entreprise (*intrinsic moral value*). Les travaux d'Avenier (1999) ont apporté plusieurs éléments sur la stratégie comme expression d'une communauté de personnes. Pour elle, la stratégie devrait passer par l'écoute des individus qui composent l'entreprise. Elle précise : « penser globalement à partir de l'action locale (...) exprime que des actions stratégiques locales peuvent contribuer à régénérer la vision stratégique globale en cours, ou même être un des moteurs de son élaboration » (Avenier, 1999, p. 8).

1.1.2.6 En résumé

Dans les années 1960, la stratégie a été définie comme l'ensemble des moyens pour atteindre les objectifs de l'organisation dans une gestion de la relation avec l'environnement externe (approche de la planification stratégique). Depuis, d'autres approches du management stratégique ont contribué à expliquer ce qu'est la stratégie. L'approche du positionnement, née dans les années 1980, définit la stratégie comme l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel parce qu'elle amène l'entreprise à proposer des biens et services uniques et différents de ceux de la concurrence. Pour cela, il est nécessaire de bien comprendre la dynamique de la concurrence et de déterminer son portefeuille d'activités. L'approche fondée sur les ressources, qui s'est développée dans les années 1990, ajoute que la stratégie vise à maintenir un avantage concurrentiel durable. L'environnement actuel étant instable, dynamique, complexe et turbulent, l'organisation doit puiser dans ses compétences et ressources internes pour maintenir durablement l'avantage concurrentiel. Il s'agit donc de gérer son portefeuille de compétences et de ressources. Ces approches ne s'opposent pas l'une l'autre, et apparaissent aujourd'hui plutôt complémentaires (Figure 7 en page 71). Elles ont influencé grandement le développement de la veille, tant dans la pratique que dans la recherche.

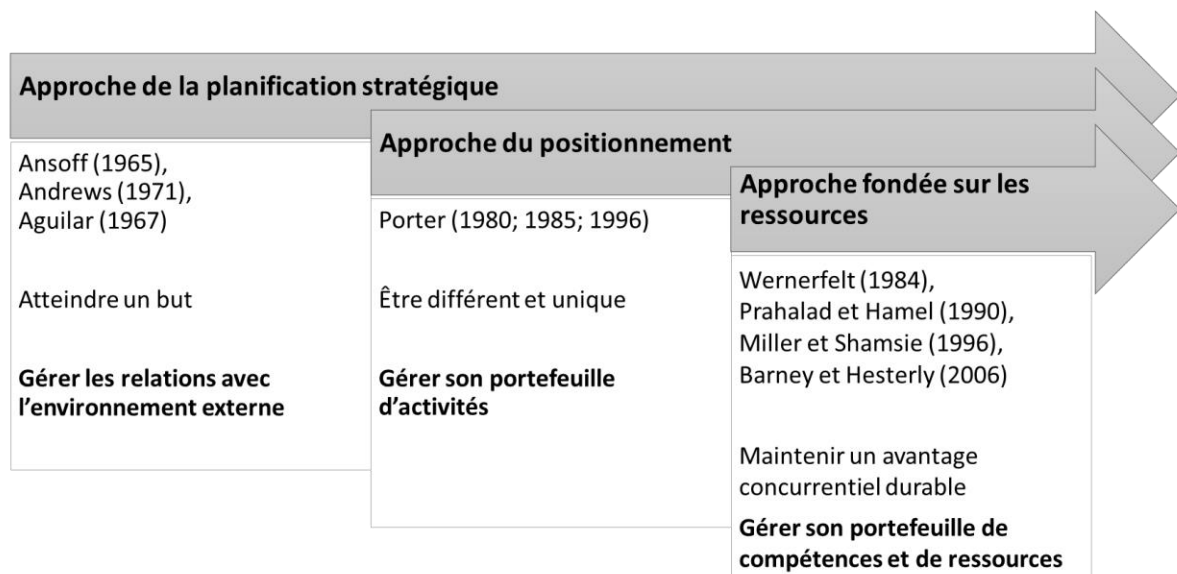


Figure 7. Principales approches de la stratégie des organisations

La prochaine section développe les liens mis en évidence dans la littérature scientifique entre la veille stratégique et la stratégie des organisations, et ce, dans le contexte du secteur privé, puisqu'un manque existe dans la littérature sur les liens entre veille stratégique et stratégie dans le secteur public.

1.2.2 Veille stratégique et stratégie des organisations

Quatre types de soutien qu'apporte la veille stratégique à la stratégie des organisations dans le secteur privé ont pu être identifiés dans la littérature en sciences de l'information et en sciences de gestion : (1) anticiper les évolutions, (2) s'adapter aux changements, (3) alimenter la réflexion stratégique, et (4) stimuler la créativité et l'innovation.

1.2.2.1 Anticiper les évolutions

Un des objectifs visés par la veille stratégique consiste, en théorie, à anticiper les évolutions (Lesca, 1997; Afnor, 1998; Lesca et Caron-Fasan, 2006; Balmissse et Meingan, 2008; Lesca et Lesca, 2011). Le modèle d'Andrews (1987), sur lequel s'appuient en grande partie Hafsi *et al.* (2018), fournit une approche intéressante pour le domaine de la veille stratégique. L'organisation doit analyser son environnement général. Elle doit porter son regard sur cinq types d'environnement : sociodémographique, culturel, politique, technologique et économique. La lecture fine de ces cinq types d'environnements permet de comprendre leur influence sur la structure et la dynamique de l'industrie, et ainsi à savoir comment l'organisation peut anticiper les changements dans l'industrie (Hafsi *et al.*, 2018). Par exemple, il peut être important de connaître les caractéristiques sociodémographiques de la population en général (environnement sociodémographique), l'ensemble des normes, des valeurs, des croyances et des idéologies partagées dans la société à laquelle appartient l'entreprise (environnement culturel), le régime politique en place, la réglementation et la taxation, les parties prenantes (environnement politique), ainsi que les environnements technologique et économique (Hafsi *et al.*, 2018). Cette analyse de l'environnement externe est connue sous le nom de méthode PESTEL (*political, economic, social, technological, environmental, legal*). À travers cette méthode, la veille stratégique contribue à soutenir l'organisation dans son analyse stratégique de l'environnement externe. La veille stratégique ne consiste donc pas uniquement à collecter de l'information, mais bien à donner du sens à des éléments d'information disparates recueillis dans l'environnement externe pour les

transformer en « connaissance d'action » (Bergeron *et al.*, 2009, p. 192). « *The purpose of CI²⁶ [competitive intelligence] is to provide context and meaning to seemingly disparate facts, suppositions, and deductions surrounding a particular topic* » (Bergeron et Hiller, 2002, p. 368). Brouard (2004) indique que la veille stratégique devrait également porter sur les ressources (informationnelles, humaines, financières, matérielles et intangibles), la culture, les stratégies, la direction et la structure de l'organisation, et donc qu'elle devrait s'intéresser aussi à l'environnement interne. Selon Hafsi *et al.* (2018), les facteurs internes à analyser sont généralement le personnel (savoir-faire technique, savoir-faire administratif, savoir-faire interpersonnel, savoir-faire organisationnel), l'état de la technologie et des équipements, les fonds disponibles ou accessibles, les relations et les alliances, et les pratiques et le fonctionnement organisationnels. L'environnement interne devient dès lors tout aussi important à surveiller que l'environnement externe en général dans le but d'anticiper ses évolutions.

1.2.2.2 S'adapter aux changements

Une fois les changements anticipés, il s'agirait de s'adapter. Pour plusieurs auteurs, la veille stratégique permet d'« orienter les actions inhabituelles de l'organisation » (Alloing, 2015), d'« accroître la réactivité de l'entreprise » (Guechtouli, 2014, p. 23), et de s'adapter aux changements (Thiétart, 1990; Lesca et Caron-Fasan, 2006; Balmissse et Meingan, 2008; Guechtouli, 2014). Comme l'entreprise contribue à construire, interpréter et parfois à créer son environnement (Weick, 1979), la veille stratégique « est un moyen pour les gestionnaires d'affiner leur représentation de l'environnement » (Chalus-Sauvannet, 2006, p. 40). Une meilleure compréhension de l'environnement externe et interne de l'entreprise passe, dans un premier temps, par l'identification des changements dans plusieurs domaines, tels que la technologie, les produits et les procédés, les concurrents, les clients, les fournisseurs et les tendances sociétales (Brouard, 2004). Dans un deuxième temps, cette identification des changements, tels que l'arrivée d'une technologie de rupture, consiste à éviter les surprises (Brouard, 2004; Lesca et Lesca, 2011). Pour ces derniers, « *the organization's ability to remain maneuverable is a necessary condition for survival* » (Lesca et Lesca, 2011, p. 12).

²⁶ Bergeron et Hiller (2002) emploient le terme « *competitive intelligence* », mais leurs écrits en français, notamment Bergeron (2001) et Bergeron *et al.* (2009), utilisent le terme « veille stratégique. »

Plus concrètement, la veille stratégique viserait à créer des occasions d'affaires (Lesca, 1997; Dumas, 2005) et à réduire les risques et les menaces (Lesca, 1997; Bergeron et Hiller, 2002; Dumas, 2005), et ce, en transformant les données collectées en *intelligence* pour « produire de la signification à caractère stratégique au sein de l'entreprise » (Ayachi, 2007, p. 50). La surveillance constante de l'environnement amènerait à interpréter des éléments d'information éparses permettant de « voir » les occasions d'affaires, et de « réagir plus vite » (Ayachi, 2007, p. 52). Elle permettrait aussi d'adapter l'entreprise aux risques et aux menaces liées aux actions entreprises par les acteurs au sein d'une industrie. Audet (1998) indique même que la veille stratégique permet d'offrir aux gestionnaires le moyen de transformer les menaces en opportunités. Le fait de s'adapter à son environnement constituerait un avantage concurrentiel (Brouard, 2004). La veille stratégique contribuerait à soutenir la stratégie d'une organisation par la création d'opportunités et la réduction de menaces issues de l'environnement, essentiellement externe.

1.2.2.3 Alimenter la réflexion stratégique

La veille stratégique permettrait d'alimenter le processus de réflexion stratégique (Audet, 1998; Pateyron, 1998; Kamoun-Chouk, 2010). Pour être stratégique, la veille devrait être alignée à la planification stratégique. Rajotte (2013) est un des rares auteurs à s'intéresser à la veille stratégique dans le secteur public au Québec. Il démontre que celle-ci est fortement liée à la planification stratégique. En effet, dans ce contexte, elle doit, avant tout, « être orientée en fonction des priorités gouvernementales » (Rajotte, 2013, p. 108), priorités présentées dans les plans stratégiques, afin de pouvoir répondre aux besoins des gestionnaires publics. C'est aussi ce qu'affirme Bergeron (2001) quand elle indique que la veille stratégique doit être alignée sur la planification stratégique de l'entreprise.

Plus que son alignement nécessaire avec la planification stratégique, la veille stratégique servirait à « appuyer la planification stratégique et sa mise en œuvre » (Brouard, 2004, p. 53). Elle aiderait l'entreprise à « agir dans la poursuite de ses objectifs » (Brouard, p. 51). Les trois autres fonctions de la veille stratégique identifiées par Brouard (2004) sont (1) de soutenir la prise de décision stratégique des gestionnaires, (2) d'alerter l'entreprise sur les occasions et les menaces, et (3) d'évaluer et suivre les concurrents. Plus concrètement, la veille stratégique contribue à déterminer les buts et objectifs à atteindre en utilisant des techniques d'analyse telles que l'analyse SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), l'étalonnage (*benchmarking*), la

planification de scénarios (*scenario planning*), la bibliométrie et l'analyse de brevets, ou encore la méthode PESTEL (*political, economic, social, technological, environmental, legal*) (Bergeron et Hiller, 2002). Par exemple, l'analyse SWOT est une idée introduite par Selznick (1957) et développée ensuite par le groupe de Harvard (Learned *et al.*, 1965). Elle est une démarche d'analyse très populaire permettant d'identifier les forces (*strenghts*) (ce que l'organisation fait mieux que ses concurrents) et les faiblesses (*weaknesses*) (ce que l'organisation fait moins bien que ses concurrents) de l'environnement interne, et de les mettre en relation avec l'analyse des opportunités (*opportunities*) et des menaces (*threats*) de l'environnement externe (Séguin *et al.*, 2008). Elle sert notamment à déterminer les buts et objectifs de l'organisation (Grant, 2016). La veille stratégique soutiendrait donc la stratégie délibérée d'une organisation. Elle permettrait également de soutenir sa stratégie émergente.

La réflexion stratégique est souvent menée par les gestionnaires. Toutefois, Avenier (1999) est une des premières à soutenir que l'organisation dans son ensemble devrait être à l'écoute de l'environnement externe. Cet objectif d'alimenter le processus de réflexion stratégique collectivement est à mettre en parallèle avec les clientèles de la veille stratégique. Dans la plupart des définitions de veille stratégique, celle-ci s'adresse, en effet, à des gestionnaires, et plus particulièrement à des cadres supérieurs (Thiétart, 1990; Audet, 1998; Balmissse et Meingan, 2008; Guechtouli, 2014), et parfois à l'organisation dans son ensemble (Brouard, 2004; Lesca et Caron-Fasan, 2006). Pour Pateyron (1998), le processus de veille stratégique est collectif et sert, encore une fois, à identifier et interpréter des changements qui surviennent dans l'environnement. En analysant l'environnement, essentiellement externe, la veille stratégique contribuerait donc à alimenter la réflexion stratégique de l'organisation suivant un processus délibéré d'objectifs planifiés ou une construction collective émergeant du terrain. Enfin, plus récemment, la veille stratégique soutiendrait également la stratégie en stimulant la créativité, et donc en soutenant l'innovation.

1.2.2.4 Stimuler la créativité et l'innovation

Avenier (1999) et Bergeron et Hiller (2002) avaient déjà mis en évidence des liens entre la veille stratégique et l'innovation. L'innovation étant au cœur des préoccupations des entreprises actuelles, plusieurs travaux récents soutiennent que la veille stratégique stimule la créativité et l'innovation (Chalus-Sauvannet, 2006; Kamoun-Chouk, 2010; Lesca et Lesca, 2011;

Rajotte, 2013; Sargsyan et Chalus-Sauvannet, 2017). Selon Avenier (1999), la veille stratégique doit servir à provoquer des questionnements. En effet, l'entreprise parvient à s'adapter à l'environnement externe grâce à un dispositif favorisant l'apprentissage collectif. Celui-ci doit permettre :

- (1) D'écouter l'intelligence, l'inventivité et les savoirs disponibles dans l'organisation au plan des opérations, et de décentraliser les décisions;
- (2) De rendre autonomes les unités opérationnelles, une autonomie qui amène ces dernières à se poser des questions et à relever des défis, moteurs d'un processus d'innovation;
- (3) De rendre l'information accessible, à la fois sur le fonctionnement organisationnel et sur le contexte (économique, politique, social, technologique, concurrentiel, législatif, etc.), ce qui contribue « à la construction de connaissances communes et de compréhensions partagées » et facilite « l'ajustement des comportements lorsque la situation effective diffère de celle prévue » (Avenier, 1999, p. 9);
- (4) De disposer de temps pour la réflexion et pour la prise de recul.

Pour cela, Avenier (1999) suggère que l'organisation devrait : (1) créer des réunions intra-unités et inter-niveaux hiérarchiques favorisant les échanges et le débat sur des questions stratégiques; (2) harmoniser les procédures existantes et les comportements des acteurs récompensant les apprentissages stratégiques; (3) mettre en place un système d'information organisationnel visant à maintenir à jour la mémorisation collective, disponible selon les besoins de chacun. Avenier (1999) ajoute, enfin, que la « stratégie chemin faisant » est « probablement plus culturel[le] que technique : apprendre à écouter, dialoguer, débattre, travailler ensemble, coopérer... » (Avenier, 1999, p. 13). Si elle le mentionne, elle ne présente toutefois pas concrètement comment la veille stratégique peut contribuer à favoriser l'écoute, le dialogue, le débat, la coopération, et donc à soutenir la « stratégie chemin faisant ».

Bergeron et Hiller (2002) affirment que la veille stratégique stimule la créativité, l'innovation et la volonté de changement dans l'organisation avec la perspective de devenir une « organisation intelligente et apprenante » (Choo, 1998, cité par Bergeron et Hiller, 2002). La volonté et la capacité de l'organisation à apprendre et à intégrer de nouvelles connaissances sont aussi des facteurs de succès de l'implantation d'une veille stratégique. Pour y parvenir, la veille stratégique agit selon des orientations stratégiques et tactiques. D'un côté, elle identifie en continu

des signaux faibles qui permettent de créer du sens dans une perspective stratégique et qui peuvent affecter la stratégie de l'organisation. De l'autre, elle met en place une approche *ad hoc* qui vise à répondre aux questionnements sur le court terme et aux problèmes qui surviennent, et ce, afin de réaliser la stratégie de l'organisation. La recherche ponctuelle et la surveillance continue vont donc de pair pour stimuler la créativité dans un contexte d'organisation apprenante. Ainsi, la veille stratégique fournit de l'information qui a été synthétisée, analysée, évaluée et contextualisée, et qui est utile pour l'action. Elle permet de passer de l'information à l'*intelligence*, et de développer la créativité, l'innovation et la volonté de changement d'une organisation. Parmi les dangers qui guettent la planification stratégique, les risques d'« étouffer la créativité » et de ne pouvoir anticiper les changements peuvent être palliés par la veille stratégique (Bergeron, 2001). Plus récemment, Ayachi (2007) développe le lien entre la veille stratégique et la capacité d'innovation d'une entreprise. Selon cette auteure, « le processus d'innovation peut prendre naissance grâce à des informations de terrain recueillies par des traqueurs capables de s'étonner et, de manière collective, de relier des bouts d'informations entre eux » (Ayachi, 2007, p. 53). Elle explique que la veille stratégique ne consiste pas à rechercher de l'information pour répondre à une question, puisque le besoin d'information n'est pas connu à l'avance (Ayachi, 2007), mais à susciter des questionnements. La capacité à s'étonner est une compétence interne qui peut être développée grâce à la veille stratégique, lorsqu'elle contribue à « créer du sens collectivement » (Lesca, 2003).

1.2.3 Stratégie dans le secteur public

Depuis quelques années, la stratégie fait l'objet d'un regain d'intérêt dans la recherche universitaire pour « documenter les conditions nécessaires à l'adaptation des outils stratégiques aux réalités des ministères et organismes publics » (Bernier *et al.*, 2014, cité par Mazouz *et al.*, 2016, p. 440). Notre recherche doctorale s'inscrit dans cette perspective, et tente de mieux comprendre ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé, soit un concept issu du secteur privé, et qui intéresse aujourd'hui des organisations publiques de santé au Québec (RCGT, 2015). Aussi, il est nécessaire maintenant d'examiner le contexte de managérialisation et stratégisation des organisations publiques, les rôles des gestionnaires publics dans ce nouveau contexte et les approches de la stratégie publique.

1.2.3.1 Managérialisation et stratégisation des organisations publiques

Il y a quelques années, la notion de *stratégie* était considérée différemment dans le privé et dans le public (Bourgault, 2000). Plus concrètement, les entreprises du secteur privé visaient à rechercher un profit, tandis que les organisations du secteur public et parapublic cherchaient à fournir un service public (Johnson, 2002). Bien que ce soit encore le cas, plusieurs évolutions, dont le nouveau management public (*new public management*), ont amené la notion de performance dans le secteur public (Chaput, 2007). Il s'agit désormais de fournir un service public *de qualité*. Ainsi, comme la stratégie a longtemps été considérée uniquement sous l'angle de l'intensité concurrentielle, dans le secteur privé, les préceptes du management stratégique ont mis du temps à rejoindre l'attention des gestionnaires publics (Mazouz, 2014). Or, depuis la fin des années 1990, les difficultés budgétaires, financières et socioéconomiques ont contribué à revisiter la stratégie par les gestionnaires publics : ces derniers doivent optimiser l'allocation des ressources publiques, responsabiliser les employés à tous les niveaux hiérarchiques, tout en offrant des biens et des services publics de qualité (Favoreu *et al.*, 2016; Mazouz *et al.*, 2016). Selon Lemay (2008), il est aberrant de penser que les organisations publiques ne sont pas contraintes par les lois de la concurrence. En effet, les entreprises privées entrent dans la sphère publique, parce qu'elles « comble[nt] un vide ou réponde[nt] à un besoin » (Lemay, 2008, p. 313), un besoin non comblé parce que « les organisations publiques ne sont pas concurrentielles ou le sont insuffisamment » (Lemay, 2008, p. 313).

Parmi les changements qui affectent les organisations publiques, la managérialisation et la stratégisation des organisations publiques sont relativement nouvelles. Dans le capitalisme financier actuel, Martinet (2008, p. 3) décrit ce phénomène : « l'économie de marché, et l'instrumentation managériale du management de l'entreprise privée, s'y érige en modèle universel et où toutes les organisations qu'elle comprend se voient mesurées à l'aune de la performance financière ». D'une gestion wéberienne bureaucratique, prépondérante dans les années 1970, les organisations publiques évoluent désormais, chacune à leur rythme, vers une gestion post-bureaucratique axée sur les résultats. Dans la gestion wéberienne bureaucratique, voire sur-bureaucratique, la culture se voulait « protocolaire, celle de l'obéissance, de l'exécution sans discussion » et la gestion consistait en une « simple supervision des tâches répétitives normées et accomplies » (Mazouz, 2014, p. 19). Depuis les années 2000, la gestion axée sur les résultats, qui consiste à optimiser les moyens et les ressources, à assurer la qualité des services aux citoyens et à

garantir la reddition de compte, s'est popularisée dans le secteur public. Elle est caractérisée par le développement d'une culture de la participation, de la collaboration et de la coordination, notamment par une augmentation de la gestion participative des employés au processus de décision, ainsi qu'une appropriation par les gestionnaires publics des préceptes du management stratégique qui ont cours dans les entreprises privées. Par exemple, les gestionnaires publics doivent décider de stratégies de positionnement de l'offre de services, organiser le travail, intégrer les employés aux processus de prise de décision et de partage des avantages dans l'organisation (Mazouz, 2014, p. 45). Plus globalement, les organisations publiques sont aujourd'hui considérées comme des « centres de performance » (Mazouz *et al.*, 2016) par les gestionnaires publics soumis à la gestion par résultats.

1.2.3.2 Approches de la stratégie publique

Selon Favoreu *et al.* (2016), trois approches permettent de comprendre la stratégie dans le secteur public (ou stratégie publique) : (1) l'approche rationnelle, (2) l'approche politique et (3) l'approche collaborative. L'approche rationnelle prend ses racines dans celle de la planification stratégique, présentée précédemment, autour des écrits d'Ansoff (1965) et de Learned *et al.* (1965). La formation de la stratégie est perçue comme le résultat d'une analyse rationnelle et séquentielle qui permet de garantir l'optimisation des décisions stratégiques. L'environnement est considéré comme une donnée stable et prévisible; l'avenir peut être planifié. Cette approche délibérée de la stratégie a fortement influencé les démarches de modernisation du secteur public autour du nouveau management public, ainsi que les réformes qui ont imposé aux organisations publiques de définir des objectifs et des plans stratégiques et de mettre en place une gestion par les résultats. Toutefois, cette approche ne tient pas compte de la nature politique de la formation de la stratégie dans le secteur public.

L'approche politique se nourrit des travaux de Simon (1977) autour de la rationalité limitée et des biais cognitifs qui influencent la prise de décision stratégique, ainsi que des écrits de Lindblom (1959) et de Cyert et March (1963) qui mettent en évidence les logiques de conflits et de luttes d'intérêt dans la prise de décision. Les décisions stratégiques sont considérées comme le résultat émergent d'un processus continu de négociations entre des coalitions d'acteurs, et non suivant une logique d'optimisation économique par un acteur unique. La formation de la stratégie dans le secteur public correspondrait davantage à une recherche de légitimité sociale et de

phénomènes d'isomorphisme mimétique ou coercitif (Di Maggio et Powell, 1983). Pour rappel, le concept d'isomorphisme institutionnel signifie que les organisations tendent à devenir similaires au sein d'un même secteur. Les décisions stratégiques seraient prises dans l'optique de limiter la résistance au changement, au point d'apparaître parfois irrationnelles d'un point de vue économique. Elles seraient contraintes avant tout par les valeurs, les préférences des acteurs, les normes et traditions qui régissent la culture organisationnelle, ou encore par les pressions publiques et réglementaires. L'approche politique vise surtout à expliquer les processus de prise de décisions stratégiques dans le secteur public.

L'approche collaborative apparaît aujourd'hui comme une perspective privilégiée de recherche en management stratégique (Favoreu *et al.*, 2016) et a gagné en crédibilité dans les organisations publiques qui implantent davantage des démarches participatives auprès des citoyens notamment. La formation de la stratégie est définie comme « un phénomène d'apprentissage mutuel, d'expérimentation et d'innovation partagées, encadré par des principes généraux, des valeurs et des orientations globales prenant la forme d'une vision stratégique » (Favoreu *et al.* 2016, p. 470). L'approche collaborative s'appuie sur les deux autres approches présentées précédemment. Elle comprend la stratégie comme un processus délibéré et émergent dans lequel le gestionnaire public joue un rôle pivot pour créer, organiser et piloter les interactions des différents acteurs en vue d'atteindre des objectifs stratégiques. La stratégie d'une organisation publique (ou stratégie publique) est définie, dans notre thèse, comme un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à planifier des objectifs clairs et à long terme, à prendre des décisions stratégiques, et à valoriser et légitimer l'action publique. Elle repose sur des phénomènes d'isomorphisme mimétique ou coercitif et de quête de légitimité, notamment par le développement d'une marque publique.

1.2.3.3 Gestionnaires publics, le devoir d'être stratégiques

Selon Mazouz (2014), les gestionnaires publics sont définis comme les gestionnaires des organisations et agences publiques (hôpitaux, instituts de recherche, agences gouvernementales, etc.). Ils doivent répondre aux projets politiques et aux réformes administratives portés par les élus (les politiques) et les administrateurs (les hauts fonctionnaires), et doivent encadrer le travail des employés, tout en responsabilisant ces derniers. Ils jouent donc un rôle pivot entre les élus, les administrateurs et les employés pour faire évoluer la stratégie des organisations publiques.

De « gardien[s] de processus » (Mazouz, 2008, p. 4) qui maîtrisent les procédures de l'institution publique et exécutent des programmes, des projets et des politiques, les gestionnaires publics sont devenus « responsable[s] des résultats et de la satisfaction des usagers » (p. 4). Aujourd'hui, ils doivent remplir quatre mandats : (1) maîtriser les procédures de la gestion publique; (2) satisfaire les citoyens; (3) optimiser les ressources; (4) rendre des comptes quant aux changements demandés par l'État (Mazouz, 2014, p. 34). Plus précisément, la Loi sur l'administration publique (Québec, 2001, Chapitre A-6.01) indique que les gestionnaires publics québécois sont imputables de leurs décisions et doivent animer la réflexion stratégique, « de manière descendante dans l'organisation, mais aussi de manière ascendante pour nourrir ainsi la stratégie gouvernementale d'une intelligence de terrain » (Lemay, 2008, p. 310). Devant « offrir un meilleur service avec autant ou moins d'argent » (Kohn, 2013, p. 118, notre traduction), et confrontés à un environnement incertain et à la concurrence, les gestionnaires publics se doivent d'être stratégiques.

Selon Lemay (2008), le gestionnaire public doit résoudre trois paradoxes : (1) séparer et conjuguer le politique et l'administratif; (2) gérer l'efficacité et l'efficacé; (3) être serviteur et stratège. Dans la gestion axée sur les résultats, l'efficacité est le rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. L'efficacé est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Aux trois paradoxes, sont respectivement associés trois défis : (1) avoir le sens du devoir et des valeurs; (2) avoir le sens de la vision; (3) avoir le sens de la mission. Mazouz (2008) explique d'ailleurs que la stratégie est « le processus qui décrit la façon que privilégie une organisation pour atteindre sa mission, sa vision et ses objectifs » (Mazouz, 2008, p. 174). La stratégie peut être examinée comme un processus linéaire de planification stratégique ou bien comme un processus incrémental. Ces paradoxes et défis amènent un changement identitaire chez les gestionnaires publics du XXI^e siècle, qui doivent « développer les compétences stratégiques : penser stratégiquement, avoir de la vision, élaborer des stratégies, s'assurer de la cohérence stratégique, savoir mener la réflexion stratégique, savoir planifier puis mettre en œuvre la stratégie » (Lemay, 2008, p. 316).

1.2.4 En résumé

Dans notre thèse, la stratégie d'une entreprise privée est définie comme un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à prendre des décisions stratégiques et à planifier des objectifs clairs et à long terme pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel,

grâce à une compréhension profonde de ses environnements externe et interne. Les liens qu'entretiennent la veille stratégique et la stratégie ont été examinés essentiellement dans ce contexte du secteur privé. La veille stratégique permettrait d'anticiper les évolutions, de s'adapter aux changements, d'alimenter la réflexion stratégique et de stimuler la créativité et l'innovation. Aussi, aucune étude n'a encore regardé de manière spécifique comment la veille stratégique soutient la stratégie publique. La stratégie d'une organisation publique (ou stratégie publique) est définie, dans notre thèse, comme un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à planifier des objectifs clairs et à long terme, à prendre des décisions stratégiques, et à valoriser et légitimer l'action publique. Elle repose sur des phénomènes d'isomorphisme mimétique ou coercitif et de quête de légitimité, notamment par le développement d'une marque publique.

1.3. Prise de décision

La troisième section de la Revue de la littérature développe le concept de prise de décision. Elle détaille les différents types de décisions que l'on retrouve dans tous types d'organisations, qu'elles soient privées ou publiques. Ensuite, elle présente cinq principaux modèles de processus de prise de décision, soit les modèles de la rationalité absolue, de la rationalité limitée, naturaliste, politique et de pouvoir, et « poubelle » (*garbage can*). Trois facteurs influencent la prise de décision, à savoir (1) l'information, (2) l'expérience et l'intuition, et (3) le contexte social. Comme sur la stratégie des organisations, les liens théoriques entre la veille stratégique et la prise de décision sont tirés de la littérature dans le secteur privé.

1.3.1 Types de décisions

Une première typologie, reprise par Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) et Aktouf (2012) distinguent les décisions programmables des non programmables. Les premières concernent tous les niveaux hiérarchiques des postes; l'action prévue est récurrente, répétitive, routinière et potentiellement automatisable. Dans les secondes, l'action est imprévue, inattendue, *ad hoc*. Ces décisions non programmables seraient plus nombreuses chez les cadres supérieurs. Une autre typologie présente les décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques (Drucker, 1977; Lemaitre, 1981; Bergeron, 2004; Elbanna, 2006; Aktouf, 2012).

Les décisions opérationnelles sont quotidiennes, non vitales pour l'entreprise, bien qu'elles soient celles qui réclament le plus d'énergie et d'attention (Drucker, 1977). Elles sont répétitives, fréquentes (et donc généralement programmables (Aktouf, 2012)) et leurs effets sont immédiats et certains. Elles n'engagent l'organisation que sur le court ou moyen terme et peuvent être prises à un niveau assez décentralisé (Lemaitre, 1981). Il s'agit, par exemple, de fixer des tarifs, de lancer une campagne promotionnelle, de prévoir le niveau de stock, de répartir les ressources à affecter respectivement à la recherche et au développement de même qu'au marketing et aux opérations, d'allouer les budgets à un projet, d'embaucher, d'établir le calendrier de travail des projets, ou encore de modifier les techniques de fabrication (Ansoff, 1988).

Les décisions tactiques (ou administratives ou institutionnelles) sont « déclenchées soit par des problèmes stratégiques, soit par des problèmes courants, les uns et les autres pouvant se trouver d'ailleurs contradictoires » (Lemaitre, 1981, p. 17). Les décisions tactiques consistent à gérer les structures (flux de travail, flux d'information, canaux de communication) et les ressources (approvisionnements, formation du personnel, financement, acquisition d'équipements) en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles (Drucker, 1954; Bergeron, 2004). Par exemple, dans un hôpital, un cadre intermédiaire doit décider du ratio infirmières/patients à privilégier au sein d'une unité de soins. Elles engagent l'organisation à moyen terme et ne sont jamais vitales pour la survie de l'organisation, même si le risque associé ne doit pas être négligé. Plus décentralisées que les décisions stratégiques, les décisions tactiques sont prises principalement par les cadres intermédiaires (Bourgault, 2000). Encore une fois, tous les gestionnaires peuvent être amenés à prendre des décisions tactiques, à des degrés divers (Bourgault, 2000; Maurel, 2006). Dans les organisations publiques, « la décision administrative se caractérise, entre autres, par le fait qu'elle est généralement le fruit d'un travail collectif : le gestionnaire n'est pas un individu qui prend des décisions, seul, même si ultimement il peut se sentir seul au moment de décider » (Proulx, 2010, p. 85). Ainsi, une décision tactique est généralement prise par les cadres intermédiaires pour obtenir le meilleur résultat dans la gestion des ressources et des structures, n'est jamais vitale pour la survie de l'organisation et concerne le moyen terme.

Les décisions stratégiques, qui sont les plus documentées dans la littérature en sciences de gestion, sont les décisions les plus importantes dans l'entreprise et portent principalement sur les affaires extérieures de l'organisation, notamment sur le choix des domaines d'activité de l'entreprise et des marchés à investir. Elles portent sur le long terme et ont un impact sur l'ensemble

de l'entreprise. Leurs effets sont durables et souvent irréversibles. Elles ne se répètent généralement pas dans le temps, et sont donc uniques. Elles peuvent correspondre à des modifications de structures dans l'organisation. Par exemple, le choix d'un nouveau produit, un changement de technologie ou l'implantation sur de nouveaux marchés sont des décisions stratégiques (Parnell, 2014). Bien que Bourgault (2000) souligne que les cadres opérationnels, intermédiaires et supérieurs prennent tous des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles dans des proportions différentes, les décisions stratégiques se situent davantage au sommet de la hiérarchie (Drucker, 1954; Ansoff, 1988; Eisenhardt et Zbaracki, 1992; Bourgault, 2000; Parnell, 2014).

Reprenant la typologie des décisions programmables/non programmables de Simon (1960), Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) précisent que les décisions stratégiques sont rarement programmables, qu'elles s'inscrivent dans un contexte hautement incertain, complexe et nouveau, dans lequel l'information est incomplète. L'incertitude est définie comme une « situation de déficit informationnel qui peut provenir de l'imperfection de l'information disponible ou du manque complet d'information » (Baumard, 1991, p. 168). L'information apparaît ainsi cruciale dans la prise de décision stratégique dans la mesure où elle permet de réduire l'incertitude (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976; Parnell, 2014). Pour finir, les décisions stratégiques sont « *important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set* » (Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976, p. 246). La veille stratégique serait particulièrement utile pour soutenir les décisions stratégiques (Jakobiak, 2001). Le Tableau 4 en page 84 résume les principales caractéristiques des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Tableau 4. Caractéristiques des décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles

Types de décisions/ Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions tactiques	Décisions stratégiques
Objectif	Gestion courante	Gestion des structures et des ressources	Orientations générales de l'organisation
Horizon temporel	Court/moyen terme	Moyen terme	Long terme
Fréquence et répétitivité	Nombreuses et répétitives	Peu fréquentes et peu répétitives	Uniques
Effet de la décision	Très bref	Bref	Durable
Réversibilité	Élevée	Faible	Quasi nulle
Incertitude de l'information	Faible	Élevée	Très élevée
Nature des informations	Internes et externes, plutôt informelles et verbales	Internes et externes, documentaires et humaines	Externes, informelles et verbales
Principaux acteurs impliqués	Cadres opérationnels	Cadres intermédiaires	Cadres supérieurs, haute direction

Cette hiérarchie des décisions doit cependant être nuancée pour deux raisons. Premièrement, une décision opérationnelle peut jouer un rôle stratégique et avoir un impact sur l'ensemble de l'entreprise (Harrington et Ottenbacher, 2009). C'est le cas par exemple de la fixation du prix d'un produit (Dhénin, 2004). Deuxièmement, les organisations reposent désormais sur des employés plus instruits et plus informés, à qui les gestionnaires ont de plus en plus recours dans le processus de prise de décision stratégique (Aktouf et Salvat, 1993). Au XXI^e siècle, « les organisations ne devront plus leur survie à des hommes et des femmes qui obéissent mais à des hommes et des femmes qui prennent des initiatives, qui décident et qui s'engagent » (Aktouf et Salvat, 1993, p. 18). La structure organisationnelle n'est plus aussi verticale que dans le modèle fordo-taylorien. « De plus en plus, elles [les organisations] fonctionneront comme un groupe de jazz, dans lequel la prédominance passe de l'un à l'autre joueur en fonction de son instrument particulier, et non de son "rang" dans l'équipe » (Drucker, 1993, p. 105). Les décisions stratégiques ne sont donc pas prises uniquement par la haute direction, mais potentiellement par l'ensemble des gestionnaires, voire des employés d'une organisation.

1.3.2 Modèles de prise de décision

La prise de décision a été étudiée sous différentes perspectives : l'évolution de la nature et des processus de décision (Sfez, 1984), la façon de prendre des décisions (Simon, 1977; Mintzberg et Quinn, 2003), les comportements de prise de décision (March et Simon, 1958), les modélisations théoriques des décisions (Cyert et March, 1963; Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976), ou encore, les différentes facettes du processus décisionnel d'un point de vue sociologique, psychologique, cognitif, politique ou administratif (Lindblom, 1959; Crozier, 1963; Axelrod, 1976). Plus précisément, cinq principaux modèles peuvent expliquer le processus de prise de décision, à savoir les modèles de la rationalité absolue et limitée, le récent modèle naturaliste, le modèle politique et de pouvoir, et enfin, le modèle « poubelle ». Ces modèles s'appliquent à tout type de décision, mais les deux premiers modèles peuvent s'appliquer aux processus individuel et organisationnel, tandis que les trois derniers correspondraient spécifiquement à des contextes organisationnels (Daft, 2007).

1.3.2.1 Modèle classique de la rationalité absolue

Selon le modèle classique de la décision rationnelle (March et Simon, 1958; Simon, 1977; March, 1994), l'*homo oeconomicus*²⁷ dispose d'une information complète sur la situation. Il connaît toutes les solutions envisageables et prend la meilleure décision en tenant compte des contraintes de son environnement (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Il s'agit de la rationalité absolue : le consommateur maximise son utilité et le producteur son profit. Le comportement du décideur est peu important, puisque la décision est rationnellement évidente. Jugé aujourd'hui peu réaliste, ce modèle s'appliquerait éventuellement aux problèmes simples ou simplifiables (March, 1994).

1.3.2.2 Modèle de la rationalité limitée

Dans le modèle de la rationalité limitée (*bounded rationality*) (Lindblom, 1959; Cyert et March, 1963; Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976; Simon, 1977), l'information requise pour prendre les meilleures décisions est incomplète, et l'incertitude est difficile à gérer, car les acteurs disposent des capacités cognitives limitées du cerveau humain. Contrairement au modèle classique qui vise à la maximisation du résultat, le décideur s'arrête au premier choix qu'il juge satisfaisant pour résoudre son problème, compte tenu qu'il ne peut absorber et analyser toute l'information disponible, et plus précisément, qu'il ne peut réaliser l'ensemble des calculs nécessaires pour évaluer les conséquences de chaque option (Simon, 1977; March, 1994). La décision n'est donc pas parfaite, elle est juste jugée satisfaisante par le décideur compte tenu des conditions d'information incomplète.

Si l'étape la plus importante est la formulation du problème (Cyert et March, 1963), Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) précisent que le processus de prise de décision ne suit pas nécessairement une logique séquentielle et que les décideurs passent beaucoup de temps à évaluer les différentes options. Selon Fredrickson (1985), la prise de décision repose à la fois sur du rationnel et de l'intuitif. Eisenhardt (1989) a aussi montré que les décideurs voient certes beaucoup d'information mais ne se concentrent que sur quelques-unes d'entre elles. Enfin, la complexité du problème et les conflits entre décideurs ont une influence sur le processus de prise

²⁷ En économie néo-classique, l'*homo oeconomicus* est une représentation théorique du comportement de l'être humain.

de décision (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Cette approche s'appliquerait dans des situations simples ou complexes.

1.3.2.3 *Modèle naturaliste*

Le modèle naturaliste (Zsambock et Klein, 1997; Klein, 2008) vise à théoriser, de manière inductive, le comportement des décideurs dans les conditions réelles de leur milieu de pratique. Pour ce modèle, les individus exploitent leur expérience pour prendre des décisions dans des environnements dynamiques, complexes et en temps réel. Le décideur est proactif et joue un rôle de *leader* en mobilisant ses expériences antérieures. Le plus gros défi n'est pas le choix rationnel entre plusieurs solutions, mais la correspondance au problème. Les décideurs évaluent la situation. La formulation de bonnes questions actualise, sous forme de rétroactions, leur prise de conscience de la situation. Pour ce mouvement de recherche, chaque décision implique de multiples décideurs, et les normes et objectifs organisationnels influencent la nature et la qualité de la prise de décision. Cette approche s'appliquerait dans des situations complexes et incertaines et où l'information est incomplète.

1.3.2.4 *Modèle politique et de pouvoir*

Dans le modèle politique et de pouvoir (Cyert et March, 1963; Allison, 1971; Pfeffer et Salancik, 1974; Bourgeois et Eisenhardt, 1988), la décision n'est ni la maximisation du résultat, ni la satisfaction du décideur, mais l'option la plus acceptable pour tous les acteurs en jeu. De plus, des moyens politiques sont utilisés par les gestionnaires pour amener un individu ou un groupe d'individus à prendre position (Pettigrew, 1973; Quinn, 1989). La prise de décision repose donc sur un compromis entre les diverses parties prenantes qui disposent de pouvoirs et de sensibilités différentes et qui usent de tactiques pour orienter la décision (Cyert et March, 1963; Pfeffer et Salancik, 1974; Eisenhardt et Zbaracki, 1992). L'information est incomplète, et l'environnement complexe et incertain. Le contexte social joue un rôle prépondérant dans ce modèle, bien plus que le choix rationnel parmi des options envisagées.

1.3.2.5 *Modèle « poubelle »*

Dans le modèle « poubelle » (« *garbage can model* ») (Cohen, March et Olsen, 1972; Olsen, 1976; Pinfield, 1986), la prise de décision est la rencontre hasardeuse entre des solutions qui existent déjà, des problèmes, des opportunités et des participants. Pour ce modèle, l'anarchie

existe dans les organisations. Les chercheurs qui ont proposé ce modèle s'intéressaient aux flux de multiples décisions au sein des organisations, et non à une prise de décision unique d'un seul acteur comme dans les deux premiers modèles (Daft, 2007). Ce modèle est pourtant parfois interprété comme une forme extrême de la rationalité limitée (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

1.3.2.6 En résumé

Le Tableau 5 en page 88 présente cinq caractéristiques pour chacun des cinq modèles : la façon de faire un choix (décision), le type de situation, le niveau d'information, le contexte, et l'implication du décideur.

Tableau 5. Caractéristiques des principaux modèles de la prise de décision

Modèle / Caractéristiques	Rationalité absolue	Rationalité limitée	Naturaliste	Politique et de pouvoir	« Poubelle »
Décision	La meilleure	La plus satisfaisante	La bonne compréhension de la situation	La plus acceptable (compromis)	Rencontre hasardeuse
Situation	Simple	Simple et complexe	Complexe et incertaine	Complexe et incertaine	Anarchique
Information	Complète	Incomplète	Incomplète	Incomplète	Incomplète
Contexte	Individu	Individu	Organisation	Organisation	Organisation
Décideur	Peu impliqué	Capacités cognitives humaines limitées	Importance de l'expérience	Multiples (parties prenantes)	Multiples acteurs

Selon la synthèse de Eisenhardt et Zbaracki (1992), qui n'inclut pas le modèle naturaliste, la description du processus de prise de décision devrait combiner les modèles politique et de pouvoir et de rationalité limitée. La prise de décision serait, selon le modèle de la rationalité limitée, guidée en fonction des limites humaines des décideurs sur le plan cognitif, et suivrait un processus non linéaire incluant de multiples rétroactions. D'après le modèle politique et de pouvoir, elle serait influencée par le contexte social. Le modèle naturaliste est intégré dans notre définition opérationnelle de la prise de décision pour mettre davantage en évidence l'influence de l'expérience dans le processus de prise de décision. Le modèle de la rationalité absolue, trop simpliste et non adapté à la réalité humaine (Bergeron, 2004) et le modèle « poubelle », considéré comme une forme extrême de la rationalité limitée (Eisenhardt et Zbaracki, 1992), ne sont pas pris en considération dans cette thèse.

Dans notre thèse, la prise de décision est définie comme un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes.

1.3.3 Facteurs d'influence dans la prise de décision

Trois facteurs influencent la prise de décision, selon les modèles de la rationalité limitée (information), naturaliste (expérience et intuition) et politique et de pouvoir (contexte social).

1.3.3.1 Information

Contrairement au modèle de la rationalité absolue où l'information est complète et le décideur en état de certitude, dans les autres modèles, l'information est incomplète et joue un rôle primordial pour réduire l'incertitude (Cyert et March, 1963; Mintzberg, 1973; Frishammar, 2003). Pour Hambrick et Mason (1984), l'établissement de choix, notamment stratégiques, n'existe que dans le cadre de la rationalité limitée. L'analyse de la réalité par le décideur passe par trois prismes : (1) un champ de vision limité par les capacités humaines cognitives et les valeurs du décideur, qui ne peut pas analyser l'environnement dans sa totalité, (2) une perception sélective à l'intérieur de ce champ de vision limité, et (3) une interprétation de la situation perçue. La décision n'est donc pas uniquement le fruit d'un calcul rationnel mais est surtout empreinte des capacités cognitives limitées du cerveau humain et des valeurs des décideurs, qui les amènent à percevoir et à interpréter une situation donnée. Par conséquent, les décideurs ne peuvent être certains de leur bonne compréhension de la situation et des options qui s'offrent à eux.

Selon Bergeron (2004), la décision peut être prise selon que le décideur se trouve dans : (1) un état de certitude, dans lequel l'environnement est déterminé et où l'information est complète quant aux diverses options possibles et à leurs conséquences; (2) un état de risque, dans lequel l'environnement est aléatoire, et le plus souvent, les options et les conséquences de ces options sont connues en fonction d'un calcul de probabilités qui permet d'évaluer les risques associés au choix; (3) un état d'ignorance, dans lequel l'environnement est incertain, les options possibles sont inconnues et il n'est pas possible d'effectuer un calcul de probabilité pour évaluer les

conséquences. La recherche de l'information est nécessaire pour réduire les états de risque et d'ignorance afin de prendre une décision satisfaisante. L'information sert donc à réduire l'incertitude.

Pour être utile à la prise de décision, une information doit remplir quatre critères : (1) la pertinence, qui correspond au degré d'utilité de l'information fournie aux gestionnaires au moment de la planification, du contrôle et de la prise de décision; (2) la qualité, qui rassemble les notions d'exactitude et d'exhaustivité de l'information; (3) l'opportunité, qui signifie que la transmission de l'information aux gestionnaires s'est faite au moment opportun, c'est-à-dire avant qu'ils prennent une décision; (4) l'ampleur de l'information, qui est la quantité d'information dont les gestionnaires ont besoin pour prendre des décisions (Bergeron, 2004). Lin, Cole et Dalkir (2014) ajoutent que l'information utile aux gestionnaires qui prennent des décisions doit être évaluée selon sa pertinence, sa compréhensibilité, sa fiabilité, son accessibilité et selon le temps et l'effort requis pour l'obtenir et l'exploiter. Si elle remplit les critères mentionnés précédemment, l'information est utile au décideur pour réduire l'état d'incertitude dans lequel il se trouve au moment de prendre une décision du fait des capacités cognitives limitées du cerveau humain.

1.3.3.2 Expérience et intuition

Le modèle naturaliste permet de souligner que, plus que l'information, ce sont surtout l'expérience et l'intuition qui influencent la prise de décision. Le reproche que le modèle naturaliste fait au modèle de la rationalité limitée est que ce dernier ne tient pas compte des conditions réelles d'exercice de la prise de décision. Celles-ci correspondent à une prise de décision, notamment stratégique, réalisée dans un temps limité (Eisenhardt, 1989), qui doit répondre à des problèmes peu clairs et aux enjeux élevés, et qui engagent de multiples acteurs, dans des environnements dynamiques et incertains. Selon les chercheurs du modèle naturaliste (Klein, 2008; Zsambock et Klein, 1997), les décideurs ne réalisent pas des calculs de probabilités lors de l'établissement d'un choix parmi plusieurs options qui leur sont données, comme c'est le cas dans le modèle de la rationalité limitée. Ils n'utilisent pas non plus les arbres de décision quand ils prennent des décisions dans leur pratique de gestion. Même quand ils comparent des options, ils ne le font pas selon une évaluation systématique. Au contraire, ils mobilisent une expérience antérieure pour catégoriser rapidement les situations (Klein, 2008).

Le processus de prise de décision naturaliste est donc beaucoup moins passif que dans le modèle de la rationalité limitée : les décideurs n'effectuent pas un choix parmi des options qui leur sont données, mais ils réalisent une étape de reconnaissance de la situation pour générer des réponses appropriées, en fonction de schémas cognitifs (« *patterns* ») qu'ils ont appris. De cette manière, les décideurs sont capables de prendre des décisions extrêmement rapidement en mobilisant leurs expériences antérieures (Zsambock et Klein, 1997). La reconnaissance de la situation (*recognition-primed decision*) est un mélange d'intuition et d'analyse (Klein, 2008). Plus précisément, l'intuition se définit comme « *our inborn ability to synthesize information quickly and effectively* » (Dane et Pratt, 2007, p. 33). Il s'agit d'un processus (1) non conscient de traitement de l'information, (2) qui relie, de manière holistique, des éléments d'information épars, (3) rapidement et immédiatement, et (4) qui implique des jugements émotionnels (Dane et Pratt, 2007). Le décideur émet donc une conclusion rapide en se basant sur des éléments d'information souvent disséminés et sans lien apparent, et sur des jugements émotionnels. La prise de décision par intuition impliquerait l'acquisition de connaissances issues de stimuli dans l'environnement (*implicit learning*). Enfin, la prise de décision fondée sur l'intuition serait particulièrement appropriée pour les décisions stratégiques. Les décideurs ne prendraient donc pas des décisions, notamment stratégiques, en effectuant un choix rationnel, mais en mobilisant, de manière plus ou moins consciente, leur expérience et leur intuition, notamment dans des situations dynamiques, complexes, et en temps réel.

1.3.3.3 Contexte social

Le modèle politique et de pouvoir permet de mettre en évidence un troisième facteur qui influence la prise de décision : le contexte social. Dans le modèle politique et de pouvoir, l'organisation est perçue comme une coalition d'intérêts : les participants sont en conflit parce qu'ils ont des objectifs et des préférences divergents (Pfeffer et Salancik, 1978). Le pouvoir des acteurs influence donc davantage la prise de décision qu'une réflexion qui consisterait à choisir la solution la plus satisfaisante pour remplir les objectifs organisationnels (Pfeffer et Salancik, 1974; Quinn, 1989). Les décisions sont prises dans un contexte social. Le rôle du gestionnaire n'est pas seulement de prendre des décisions, mais davantage de répondre au contexte social qui le contraint dans ses choix.

Selon la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983; Scott, 2014), le contexte social comprend les normes et valeurs des décideurs, les politiques et la culture organisationnelle, les pressions publiques et réglementaires, ou encore les normes au sein de l'industrie. Au-delà du concept d'isomorphisme institutionnel, selon lequel les organisations tendent à devenir similaires par recherche de légitimité, la théorie néo-institutionnelle présente les politiques et les routines organisationnelles comme des facteurs d'influence majeurs sur le processus de prise de décision. Toujours selon ces auteurs, la rationalité n'est plus individuelle comme dans le cas de la rationalité limitée, mais collective. De plus, les organisations sont mues par le besoin de légitimité. Par conséquent, les actions entreprises, dont la prise de décision, ne sont pas le fruit d'un calcul rationnel, mais le résultat de forces institutionnelles, comme les normes et les préférences des décideurs. La décision prise n'est pas nécessairement la plus satisfaisante d'un point de vue économique, mais la plus acceptée socialement.

Oliver (1997) compare l'« *economic rationality* » et la « *normative rationality* ». La première est systématique, délibérée et orientée vers des buts économiques, tandis que la seconde est habituelle, non rationnelle, et soumise aux normes et aux traditions. De même, la première est contrainte par les biais cognitifs des décideurs et l'incertitude de l'information, alors que la seconde l'est par le contexte historique et normatif. Par exemple, les gestionnaires décident de sélectionner les ressources internes non pas dans le but de les optimiser selon une évaluation systématique, mais davantage dans l'optique de limiter la résistance au changement. C'est ce qui explique que les décisions apparaîtraient parfois irrationnelles d'un point de vue économique. La décision est, en effet, contrainte par le contexte social empreint de valeurs, préférences, normes, traditions, culture organisationnelle, ou pressions publiques et réglementaires. Dans la théorie néo-institutionnelle, les gestionnaires ne sont pas des décideurs rationnels, mais des êtres humains passifs parce que contraints par le contexte social et la recherche de légitimité avant tout. De plus, les croyances et les pratiques sont tellement intériorisées par les acteurs qu'elles en deviennent invisibles. Toujours selon Oliver (1997), le comportement de l'organisation, dont les décisions qui y sont prises, n'est pas celui de l'efficacité et des forces concurrentielles, mais le résultat de l'influence des pressions étatiques, sociales et culturelles et des forces institutionnelles. Ainsi, la prise de décision ne serait pas un processus rationnel, dicté par une volonté économique, mais contraint par les normes et valeurs des décideurs, les traditions et les pressions étatiques, réglementaires, sociales et culturelles.

1.3.3.4 En résumé

La prise de décision serait donc influencée par plusieurs facteurs, notamment l'information, l'expérience ou l'intuition, et le contexte social. L'information apparaît dans tous les modèles comme un facteur déterminant de la prise de décision, mais à différents degrés. Pour la rationalité limitée, l'information joue un rôle crucial de réduction de l'incertitude. Pour le modèle naturaliste, l'information agit en tant que stimuli dans l'environnement. Dans le modèle politique et de pouvoir, l'information pèse moins sur la décision que le contexte social qui contraint le décideur dans ses choix. En revanche, l'expérience et l'intuition apparaissent fortement dans le modèle naturaliste, mais existent aussi, à un degré moindre, dans la rationalité limitée. Le poids du contexte social semble surtout présent dans le modèle politique et de pouvoir.

1.3.4 Veille stratégique et prise de décision

En théorie, la veille stratégique vise à soutenir la prise de décision, parce qu'elle permettrait de (1) réduire l'incertitude, (2) détecter des signaux faibles, et (3) légitimer des décisions prises ou presque prises.

1.3.4.1 Réduire l'incertitude

L'incertitude peut être causée par un manque ou une surabondance d'information (Daft, 2007). La veille stratégique vise à réduire l'incertitude (Lesca, 1997; Bergeron et Hiller, 2002). Auster et Choo (1994a; 1994b) se sont intéressés à la manière dont les gestionnaires utilisent l'information sur l'environnement externe (surveillance de l'environnement) pour prendre des décisions, à partir des rôles décisionnels du gestionnaire proposés par Mintzberg (1973) dans sa typologie des dix rôles de gestion. L'information fournie permet aux décideurs d'identifier des opportunités et des problèmes, ce qui les amène à décider d'améliorer des projets (lancer un nouveau produit, formuler de nouvelles stratégies commerciales, etc.), et donc à prendre des décisions stratégiques relatives à ces projets. Pour Auster et Choo (1994a; 1994b), les gestionnaires utilisent les sources d'information issues de la veille stratégique pour prendre des décisions grâce à une meilleure compréhension de l'environnement externe, permettant une réduction de l'incertitude. Ces auteurs sont d'ailleurs les premiers à démontrer qu'il existe une forte corrélation entre le degré d'incertitude perçu par les gestionnaires et les activités de

surveillance de l'environnement. Plus le degré d'incertitude est élevé, plus la fréquence des activités de surveillance de l'environnement augmente.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), l'information est certes nécessaire pour comprendre l'environnement externe, parce que celui-ci ne serait pas une réalité objective, mais une création construite à partir des perceptions et des interprétations des décideurs (*process of enactment*). Mais, la surveillance de l'environnement rencontrerait trois difficultés, liées au fait que l'information issue du processus de surveillance de l'environnement n'est pas utilisée par les décideurs. Tout d'abord, le vocabulaire employé par les veilleurs ne leur est pas familier. Ensuite, l'importance de l'information est jugée par ceux qui la collectent et non par les décideurs eux-mêmes, qui sont incapables de prédire de quelles informations ils ont besoin pour prendre une décision. Enfin, la détention d'information peut être perçue comme une variable permettant d'augmenter le pouvoir de la personne qui la détient. En effet, la personne qui contrôle l'information nécessaire à la prise de décision peut contrôler la prise de décision elle-même.

1.3.4.2 Détecter des signaux faibles

Pour le modèle naturaliste, et à un degré moindre pour celui de la rationalité limitée, l'expérience et l'intuition jouent un rôle crucial dans la prise de décision (Fredrickson, 1985; Zsambock et Klein, 1997; Dane et Pratt, 2007; Klein, 2008). La veille stratégique soutient la prise de décision fondée sur l'expérience et l'intuition parce qu'elle permet de détecter des signaux faibles dans l'environnement externe (Ansoff, 1975; Hambrick, 1982; Lesca, 1994), et donc d'acquérir des connaissances issues de stimuli de l'environnement (*implicit learning*).

Les signaux faibles (*weak signals*) sont définis par Ansoff (1975) comme « *features of incipient changes that can help managers avoid surprises* » (p. 22). Selon Schoemaker *et al.* (2013), les signaux faibles permettent de reconnaître des micro-changements dans l'environnement, qui se trouvent dans la périphérie de ce sur quoi les décideurs sont concentrés. Ils sont en effet perceptibles dans le présent et constitueront une tendance forte à l'avenir (El Akrouchi *et al.*, 2015). Cependant, les décideurs les manquent souvent en raison de biais cognitifs (Lesca et Lesca, 2011). Un des moyens de détecter des signaux faibles est la collecte d'information en provenance de sources d'information humaines (chercheurs, etc.) et publiées

(articles et ouvrages scientifiques, littérature grise²⁸, etc.) (El Akrouchi *et al.*, 2015). Un signal d'alerte précoce (*early warning*) peut également provenir de sources sensorielles (visuelles, auditives, olfactives, etc.). Théoriquement, la somme de l'ensemble des signaux faibles et d'alerte précoce scrutés dans l'environnement grâce au processus de veille stratégique permettrait d'anticiper les évolutions, et donc à terme de prendre de meilleures décisions (Lesca et Lesca, 2011). En considérant que les signaux faibles et d'alerte précoce sont les *stimuli* dont parlent Dane et Pratt (2007), aussi nommés des « déclencheurs » (Amabile *et al.*, 2012), la veille stratégique apparaît comme un soutien à la prise de décision fondée sur l'intuition.

1.3.4.3 Légitimer les décisions

À notre connaissance, aucune étude ne semble avoir encore pris en considération le contexte social et organisationnel pour étudier le rôle de la veille stratégique comme soutien à la prise de décision. Néanmoins, selon Feldman et March (1981), l'information collectée, traitée et diffusée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. « *The use of information is embedded in social norms that make it highly symbolic* » (Feldman et March, 1981, p. 171). En effet, l'information collectée et transmise aux décideurs est peu prise en compte dans la décision, qui est parfois déjà prise ou presque prise, ou n'est pas prise en compte lors de la décision. De plus, les décideurs collectent plus d'information qu'ils n'en utilisent, et demandent toujours de l'information complémentaire. Tout particulièrement dans les organisations bureaucratiques, la collecte d'information agit comme un rituel servant à démontrer ses compétences et son respect des normes comme doit le faire « *a good decision maker* » (Feldman et March, 1981, p. 178). Plus que la prise de décision en elle-même, la collecte d'information soutient donc surtout la recherche de légitimité du décideur et valorise la rationalité des choix effectués.

Selon Amara, Ouimet et Landry (2004) et Beyer (2011), trois types d'utilisation des données scientifiques existent : (1) instrumentale, qui met directement en application les données scientifiques dans la prise de décision, (2) conceptuelle, qui offre un éclairage sur l'environnement, et (3) symbolique, qui sert à légitimer et faire durer des décisions prédéterminées. D'après leurs études, l'utilisation conceptuelle des données scientifiques serait beaucoup plus fréquente que

²⁸ Voir Annexe 1. Glossaire en page 259.

l'utilisation instrumentale, et les gestionnaires exploiteraient les données scientifiques davantage pour légitimer leurs décisions et répondre à leurs besoins informationnels du moment. Les décisions seraient donc déjà prises lorsque l'information est mobilisée. Ces études confirment celle de Feldman et March (1981) quant à une utilisation symbolique de l'information dans la prise de décision, et rejoignent en ce sens ce qui a été démontré précédemment sur le lien entre veille stratégique et information. Une veille stratégique – qui fournirait des données scientifiques par exemple – soutiendrait donc les actions des décideurs de manière conceptuelle ou symbolique, c'est-à-dire soit en proposant un éclairage sur la situation, soit en légitimant des décisions déjà prises. La veille stratégique soutiendrait donc la prise de décision en aval de la décision, et non en amont. Par conséquent, elle servirait davantage à rassurer (Alloing, 2014) dans des situations où les décisions sont déjà prises ou presque prises.

1.3.5 En résumé

La prise de décision, notamment stratégique, est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes. La prise de décision est influencée par l'information, l'expérience et l'intuition des décideurs, et le contexte social qui contraint les actions organisationnelles, selon les principaux modèles de la prise de décision. La veille stratégique soutiendrait théoriquement la prise de décision en contribuant à réduire l'incertitude grâce à une meilleure compréhension de l'environnement interne et externe, à détecter des signaux faibles dans l'environnement externe comme des stimuli qui agissent sur l'intuition, et à légitimer des décisions prises ou presque prises. Les différentes études présentées dans la section précédente ont toutes été réalisées dans le contexte des entreprises privées. Un manque existe donc sur la question de la veille stratégique dans le contexte du secteur public.

1.4. Cadre conceptuel et modèle théorique de la veille stratégique

Notre revue de la littérature nous permet de construire notre cadre conceptuel sous la forme d'un modèle théorique de la veille stratégique dans le secteur privé (Figure 8 en page 97). Ce cadre conceptuel met en relation les principaux concepts : veille stratégique, stratégie des organisations et prise de décision. Notre cadre conceptuel sera utilisé pour explorer empiriquement ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé. Il nous a servi à élaborer les guides d'entrevue « veilleurs » et « gestionnaires clients de la veille » ainsi qu'à analyser le contenu des entrevues.

Les quatre composantes d'un projet de veille stratégique sont le produit de veille, les acteurs de la veille, le processus de veille et les finalités de la veille. Ces composantes nous ont permis de mieux définir et d'étudier des projets de veille. Notre cadre conceptuel met en évidence les quatre composantes d'un projet de veille, des composantes qui proviennent de nos objectifs et questions de recherche. Au cœur de notre deuxième question de recherche, les finalités de la veille se divisent en sept types de soutien que la veille stratégique apporte aux gestionnaires clients de la veille. Ces soutiens ont été rassemblés dans une typologie qui comprend quatre types de soutien en lien avec la stratégie des organisations (anticiper les évolutions, s'adapter au changement, alimenter la réflexion stratégique, stimuler la créativité et l'innovation) et trois types de soutien en lien avec la prise de décision (réduire l'incertitude, détecter des signaux faibles, légitimer des décisions).

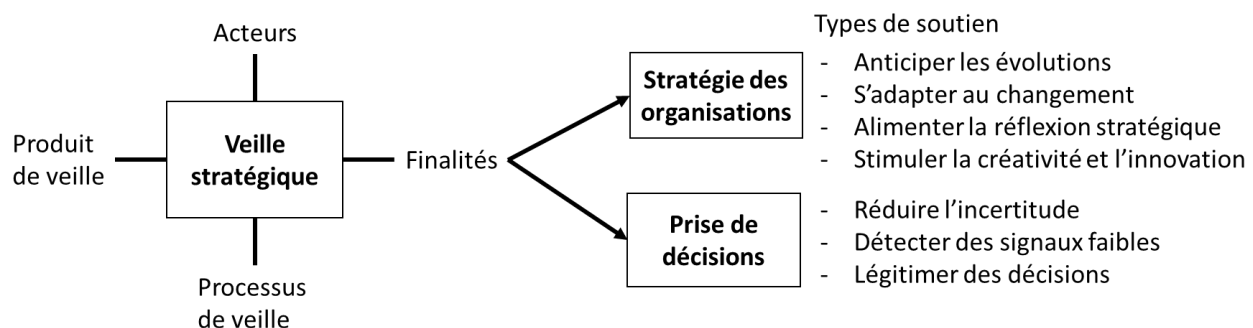


Figure 8. Cadre conceptuel et modèle théorique de la veille stratégique ancré dans la littérature

À l'issue de la thèse, nous proposerons un modèle théorique ancré dans les données empiriques de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

Conclusion

La veille stratégique provient du secteur privé. Son histoire est intimement liée à la surveillance de l'environnement (*environmental scanning*) et à la veille concurrentielle (*competitive intelligence*), dans lesquels elle puise ses racines, mais dont elle diffère par ses finalités. En comparant ces trois concepts du point de vue de leurs finalités, nous avons proposé de définir la veille orientée vers la stratégie comme un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. Cette définition élaborée à partir de travaux dans le secteur privé sera confrontée à notre recherche empirique à la fin de notre discussion (chapitre 4). En plus d'un examen des finalités de la veille, notre revue de la littérature a également examiné des travaux en sciences l'information et en sciences de gestion sur les trois autres composantes d'un projet de veille, soit le processus de veille, les acteurs et le produit de veille.

Parce que la veille stratégique serait, en théorie, indissociable de la stratégie et de la prise de décision, nous avons étudié en profondeur les concepts de stratégie des organisations et de prise de décision. Dans la présente recherche, la stratégie d'une organisation publique (ou stratégie publique) est définie comme un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à planifier des objectifs clairs et à long terme, à prendre des décisions stratégiques, et à valoriser et légitimer l'action publique. Elle repose sur des phénomènes d'isomorphisme mimétique ou coercitif et de quête de légitimité, notamment par le développement d'une marque publique. La prise de décision, notamment stratégique, est définie dans notre thèse comme un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes. Dans le secteur privé, la veille stratégique poursuivrait une finalité de soutien à la stratégie planifiée ou émergente d'une organisation en participant à anticiper les évolutions, à s'adapter aux changements, à alimenter la réflexion stratégique et à stimuler la créativité et

l'innovation. Toujours dans le secteur privé, la veille stratégique poursuivrait une finalité de soutien à la prise de décision des gestionnaires en contribuant à réduire l'incertitude grâce à une meilleure compréhension de l'environnement interne et externe, à détecter des signaux faibles dans l'environnement externe comme des stimuli qui agissent sur l'intuition, et à légitimer des décisions prises ou sur le point d'être prises.

Le présent chapitre a permis de construire notre cadre conceptuel qui se structure autour des quatre composantes d'un projet de veille (finalités, processus, acteurs, produit de veille). Tout particulièrement, il met en évidence sept types de soutien en lien avec les finalités, une composante au cœur de notre thèse. Notre cadre conceptuel nous a permis d'élaborer nos guides d'entrevue, tout particulièrement celui pour les répondants gestionnaires clients de la veille et d'analyser nos données (chapitre 3). Il sera confronté à nos résultats dans la discussion (chapitre 4). Le prochain chapitre détaille la méthodologie entourant notre thèse (chapitre 2).

Chapitre 2. Méthodologie

Introduction

Notre thèse a pour but d'explorer et de décrire, au travers d'une étude de cas multiples, ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public, soit le contexte des organisations publiques de santé du Québec. Pour rappel, la recherche a pour objectif de répondre aux questions de recherche suivantes :

- (QR1) Quelles sont les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au sein d'organisations publiques de santé du Québec?
- (QR2) Quelles sont les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec?
 - (a) Est-ce que la veille soutient la stratégie des organisations? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (b) Est-ce que la veille soutient la prise de décision des gestionnaires publics? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (c) Est-ce que la veille poursuit d'autres finalités dans les organisations publiques de santé du Québec? Si oui, lesquelles?
- (QR3) Selon les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, quelles sont les caractéristiques d'une veille stratégique dans des organisations publiques de santé du Québec? Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

Ce chapitre traite de l'approche générale dans laquelle s'inscrit notre recherche, de la collecte et de l'analyse des données, de même que des critères de qualité de la recherche.

2.1 Approche générale

2.1.1 Positionnement constructiviste

Notre positionnement paradigmatique dans le cadre de notre thèse est constructiviste. D'un point de vue ontologique, le paradigme constructiviste considère que la réalité sociale est multiple et changeante dans le temps (Fortin et Gagnon, 2016) et que la réalité est une construction qui a émergé des interprétations du chercheur. « L'interprétation du phénomène étudié est elle-même

une construction » (Charmaz, 2006, p. 187, traduit par Jacques *et al.*, 2014, p. 98-99). Aussi, les entrevues semi-dirigées correspondent à la pensée des répondants à un moment donné, une pensée qui évolue dans le temps et qui aurait pu être différente au cours d'une autre entrevue (date et lieux différents). Par exemple, la pensée des derniers répondants a pu être contaminée par des conversations informelles avec les répondants interrogés en premier. En effet, alors que nous réalisons notre collecte de données, un des répondants « gestionnaire client de la veille » a demandé à un des répondants « veilleurs » de démarrer un projet de veille stratégique sur un sujet stratégique. Le répondant « gestionnaire » a été interrogé lors de la troisième phase de collecte. Ses réponses auraient donc pu être différentes s'il avait été interrogé lors de la première phase de collecte. Par ailleurs, la construction de nos interprétations peut être influencée par notre propre expertise de veille dans le secteur public de la santé acquise au cours des dix dernières années. Des mesures prises pour augmenter la confirmabilité de notre recherche doctorale sont détaillées dans la section 2.3. Qualité de la recherche en page 116.

Au niveau épistémologique, la connaissance est une représentation de la réalité, elle n'est pas la réalité en soi. De plus, une thèse est « l'état temporaire d'une recherche » (Boutier, 2013, p. 42). Le chercheur et les répondants établissent une relation qui permet d'obtenir, par un processus d'interaction et d'influence mutuelle, une interprétation subjective et socialement construite de la réalité, et donc d'acquérir de la connaissance en construction sur cette réalité. Le chercheur doit tenter du mieux qu'il peut de bien comprendre la signification fournie par les différents répondants (Fortin et Gagnon, 2016) pour s'assurer de répondre en profondeur aux questions de recherche. La relation avec les répondants est une « coconstruction » (Jacques *et al.*, 2014) des connaissances sur le phénomène étudié. Sur le plan méthodologique, le raisonnement inductif nous a permis de laisser émerger des significations à partir des données recueillies et de fournir des résultats plus riches, plus fins et ancrés dans les perceptions des répondants. La collecte et l'analyse des données qualitatives ont été en constante interaction.

2.1.2 Approche qualitative

L'approche qualitative privilégiée pour notre étude est la théorie ancrée, qui sera présentée en détails dans la section 2.1.4 Méthode de la théorie ancrée en page 104 (Charmaz, 2006; Strauss et Corbin, 2004; Corbin et Strauss, 2008; Glaser et Strauss, 2017). Couramment utilisée en sciences

de l'information (Pickard, 2013), l'approche qualitative permet non seulement de faire émerger des idées portant sur des phénomènes peu connus, mais aussi d'explorer le sens d'un phénomène et de le décrire (Fortin et Gagnon, 2016). Notre étude, à la fois exploratoire et descriptive, vise à mieux comprendre le phénomène de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec, selon les perceptions des veilleurs et des gestionnaires clients de la veille. Elle permet de prendre en compte le contexte, un élément requis pour répondre à nos questions de recherche. L'approche qualitative est appropriée lorsque la problématique de recherche est complexe (Fortin et Gagnon, 2016), ce qui est le cas dans notre recherche. Premièrement, celle-ci fait appel à un ancrage théorique bi-disciplinaire (sciences de l'information et management stratégique). Deuxièmement, elle implique des objectifs et des enjeux multiples et éventuellement conflictuels (perception des veilleurs, perception des gestionnaires clients de la veille). L'approche qualitative s'avère donc adéquate pour répondre en profondeur aux multiples facettes de nos questions de recherche.

2.1.3 Étude de cas multiples

Le devis méthodologique repose sur une étude de cas multiples, chacun des trois cas étant un projet de veille. Comme elle examine un nombre limité de cas, il ne prétend pas généraliser statistiquement à une population (Gauthier et Bourgeois, 2016). Néanmoins, il permet de réunir un grand nombre d'informations et d'observations sur les cas et sur leur contexte (Yin, 2014). Dans ce type d'étude qualitative, c'est la transférabilité qui est visée (Gauthier et Bourgeois, 2016).

Plusieurs thèses de doctorat et études sur la veille stratégique ont été réalisées à partir de l'étude de cas soit unique (Dumas, 2005; Guechtouli, 2013), soit multiples (Audet, 1998; Brouard, 2004; Amabile *et al.*, 2012; Caron-Fasan et Lesca, 2012). L'étude de cas multiples présente plusieurs forces. Elle est « généralement reconnue pour ses qualités exploratoires » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 201) puisque le manque de données sur des phénomènes nouveaux ne permet pas de réaliser des études quantitatives. Notre thèse vise à explorer un phénomène peu connu puisque la veille stratégique a surtout été étudiée dans le contexte de l'entreprise privée (Caron-Fasan et Lesca, 2012). Plus précisément, l'étude de cas multiples est surtout utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations (Yin, 2014), et offre la possibilité de réaliser des comparaisons internes (Yin, 2014). En effet, nous étudions trois cas de types de veille différents, soit des cas hétérogènes qui permettent une réplification théorique : « *predicts contrasting results but for anticipatable*

reasons » (Yin, 2014, p. 57). Notre étude de cas multiples s'inscrit dans un devis d'unités d'analyse « imbriquées » (Yin, 2014, p. 53). L'analyse des données qualitatives a porté sur le contenu des entrevues dont les unités d'analyse étaient (1) les individus (répondants), (2) les projets de veille (cas), (3) les processus de veille et (4) les produits de veille.

2.1.4 Méthode de la théorie ancrée

La méthode de la théorie ancrée est une méthode inductive de collecte et d'analyse de données, développée par Glaser et Strauss (1967), et servant à construire une théorie qui émerge des données sur un phénomène étudié (Bryant et Charmaz, 2007; Strauss et Corbin, 2004; Glaser et Strauss, 2017). Bien qu'elle ait évolué depuis ses origines dans les années 1960, elle repose sur quelques principes fondamentaux. L'échantillonnage théorique est un échantillonnage choisi en fonction de sa capacité à favoriser l'émergence et la construction de la théorie, donc il se construit au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. La circularité entre la collecte et l'analyse (« *circling spiral* ») correspond à l'alternance continue entre la collecte et l'analyse des données. La sensibilité théorique (« *emergent fit* ») est l'adéquation de l'analyse du chercheur à ce qui émerge des données, autrement dit l'ouverture à ce que les données « disent » (Guillemette et Luckerhoff, 2009; Glaser et Strauss, 2017). La saturation théorique est le critère permettant au chercheur de décider d'arrêter la sélection des répondants ou l'affinement des catégories. Les théories (ou modèle théorique dans notre thèse) qui émergent de l'étude sont davantage des « perspectives » (Guillemette et Luckerhoff, 2009; 2012) que des théories au sens classique du terme. Notre thèse consistera à proposer une « perspective » théorique du phénomène encore récent et peu étudié qu'est la veille stratégique dans le secteur public.

2.2 Collecte et analyse des données

Notre étude de cas multiples se base sur deux modes de collecte des données. Cette section présente les modes de collecte des données et explicite les liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte. Ensuite, elle développe notre appropriation des principes de la théorie ancrée dans le cadre de notre thèse, soit l'échantillonnage théorique, la circularité entre la collecte et l'analyse des données, la sensibilité théorique et la saturation théorique.

2.2.1 Modes de collecte des données

Dans notre thèse, nous avons mené des entrevues semi-dirigées individuelles en personne auprès de deux types d'acteurs (principal mode de collecte) et collecté de la documentation pertinente (mode secondaire de collecte). La Figure 9 en page 105 présente les modes de collecte de données utilisés en fonction des sources de données identifiées.

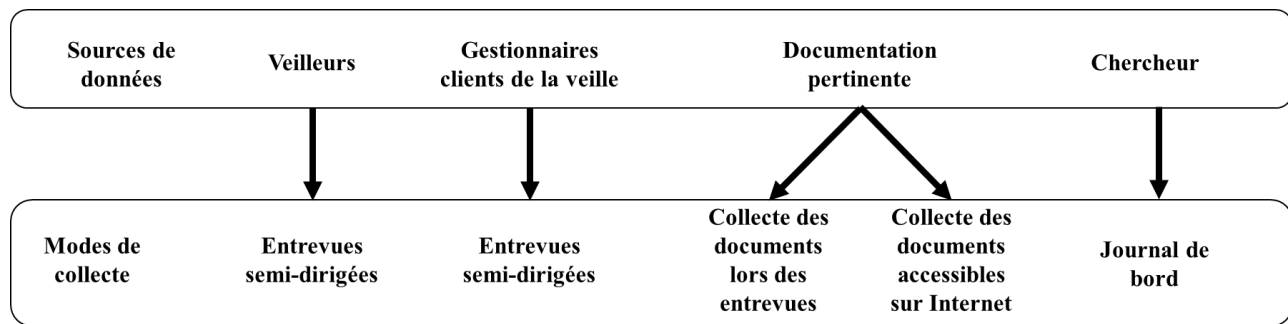


Figure 9. Sources de données et modes de collecte des données

L'entrevue est une « interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 339). Dans notre thèse, les entrevues semi-dirigées (Savoie-Zajc, 2009) sont privilégiées pour répondre en profondeur aux questions de recherche, alliant à la fois la structure et la possibilité d'explorer des thématiques qui émergent. Elles correspondent au mode de collecte le plus fréquemment utilisé dans la recherche sur la veille stratégique (Audet, 1998; Brouard, 2004; Dumas, 2005; Jin, 2008). Source très riche d'information, elles ont permis beaucoup d'interactions lors des questions ouvertes et ont donné la possibilité d'ouvrir sur des sujets que les répondants introduisaient par eux-mêmes, ce qui n'aurait pas été possible avec l'envoi d'un questionnaire.

Par conséquent, le guide d'entrevue a évolué au fur et à mesure de l'analyse des entrevues, qui s'est fait en alternance avec la collecte des données. Par exemple, dans le guide d'entrevue des gestionnaires clients de la veille, nous avons rapidement ajouté deux questions portant (1) sur la manière de prendre des décisions, (2) sur la perception d'une veille concurrentielle dans le secteur public. Les entrevues semi-dirigées ont également permis de construire conjointement avec le répondant une « compréhension riche du phénomène à l'étude » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p.

339). En effet, la perception d'une veille stratégique aux caractéristiques idéales a pu être étudiée grâce à l'ajout de questions visant à approfondir les réponses fournies par le répondant.

Concrètement, les entrevues semi-dirigées avec les veilleurs ont permis de répondre en profondeur à la première question de recherche et, en partie, à la troisième question de recherche. Les entrevues auprès des gestionnaires clients de la veille ont servi à répondre aux trois questions de recherche. Elles ont toutes été enregistrées avec le consentement²⁹ des répondants, puis retranscrites pour faciliter l'analyse de leur contenu.

Dans l'étude de cas multiples, la collecte de la documentation pertinente³⁰ constitue souvent une phase d'analyse préalable à l'étude du cas en tant que telle, mais peut aussi avoir lieu à la fin de la recherche (Albarello, 2011). La collecte de la documentation pertinente a eu lieu avant les entrevues, grâce à des recherches sur Internet, puis lors des entrevues, au cours desquelles les répondants nous ont transmis des documents pour appuyer leurs propos ou à l'issue desquelles des répondants nous ont envoyé des documents complémentaires. Dans notre étude, elle nous a servi à documenter le cas pour pouvoir répondre à notre première question de recherche, et à mieux contextualiser les propos des répondants. Ce mode de collecte secondaire nous a permis de recueillir des exemples de produits de veille, des procédures sur les projets de veille, des rapports annuels, des plans stratégiques, des organigrammes, des supports de présentations, etc. La collecte de la documentation pertinente s'inscrit dans la méthode de la théorie ancrée, « le chercheur étant constamment à la recherche d'une compréhension qui soit la plus fidèle possible aux données empiriques et à ce qui en émerge » (Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 20).

2.2.2 Liens entre les questions de recherche et les modes et instruments de collecte

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons exploité les deux modes de collecte, incluant les entrevues semi-dirigées avec les veilleurs et avec les gestionnaires clients de la veille. Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons complété les entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires clients de la veille avec la documentation pertinente. La troisième question de recherche est répondue en profondeur à partir des entrevues semi-dirigées

²⁹ Voir Annexe 5. Documents entourant la participation des répondants à la collecte de données en page 289.

³⁰ Voir Tableau 30. Collecte de la documentation pertinente en Annexe 4. Instruments pour la collecte et l'analyse des données en page 287.

avec les gestionnaires clients de la veille, et en partie avec les veilleurs. Le Tableau 6 en page 107 résume les liens entre les questions de recherche, les modes de collecte des données et les instruments de collecte.

Tableau 6. Liens entre les questions de recherche et les modes et instruments de collecte des données

Questions de recherche	Indicateurs	Modes de collecte	Instruments de collecte
QR1	Caractéristiques de la veille actuellement en place dans le secteur public de la santé au Québec	Entrevues semi-dirigées avec les veilleurs Entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires clients de la veille Documentation pertinente	Guide d’entrevue « veilleurs » (section 2) Guide d’entrevue « gestionnaires clients de la veille » (questions 8, 9 et 10)
QR2	Finalités de la veille actuellement en place dans le secteur public de la santé au Québec	Entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires clients de la veille Documentation pertinente	Guide d’entrevue « gestionnaires clients de la veille » (section 3)
QR3	Perception des veilleurs et des gestionnaires sur les caractéristiques et finalités de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec	Entrevues semi-dirigées avec les veilleurs Entrevues semi-dirigées avec les gestionnaires clients de la veille	Guide d’entrevue « veilleurs » (section 3) Guide d’entrevue « gestionnaires clients de la veille » (section 4)

Plus précisément, pour répondre à la deuxième question de recherche, nous avons essentiellement exploité le point de vue des gestionnaires clients de la veille. La perception des veilleurs sur les finalités (incluant les types de soutien) des projets de veille étudiés semblait correspondre aux objectifs visés initialement lors du démarrage du projet de veille. Leur perception nous renseignait peu sur l’utilisation qu’en font les gestionnaires clients de la veille. Les objectifs visés n’étaient pas assez détaillés (ni dans la documentation pertinente, ni dans les entrevues avec les veilleurs) pour nous amener à comparer les points de vue des deux types d’acteurs. De plus, pour rappel, notre étude ne vise pas à évaluer des projets de veille mais plutôt à décrire trois cas dans le but de mieux comprendre ce qui fait d’une veille une veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

2.2.3 Échantillonnage théorique

Dans la théorie ancrée, l'échantillonnage théorique « constitue le processus de recueil des données au moyen duquel le chercheur tout à la fois rassemble, code et analyse ses données et décide des matériaux additionnels dont il a besoin et de l'endroit où les trouver, dans le but de développer la théorie au fur et à mesure qu'elle émerge » (Glaser et Strauss, 2017, p. 140). Primordial dans toute recherche, il consiste à définir précisément la population étudiée et les éléments qui la constituent (Beaud, 2009). Dans notre thèse, l'échantillonnage s'est fait à trois niveaux : (1) le milieu organisationnel (secteur public de la santé au Québec), (2) les cas en tant que tels (projets de veille), et (3) les individus interrogés (veilleurs et gestionnaires clients de la veille).

2.2.3.1 Choix du secteur public de la santé au Québec

Le secteur public de la santé est un milieu propice à l'exploration de la veille stratégique, puisque de nombreux projets de veille y ont vu le jour ces dernières années. La Communauté de pratique des veilleurs en santé et services sociaux du Québec rassemble depuis 2009 des membres issus d'organisations publiques ou d'entreprises privées du domaine de la santé et des services sociaux. En 2018, 18 membres travaillant dans 15 organisations de santé du Québec ont implanté ou continué à gérer un ou plusieurs projets de veille dans leur milieu. Ces organisations relèvent du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du Québec ou travaillent en partenariat avec le réseau de la santé et des services sociaux.

2.2.3.2 Choix des trois projets de veille

La sélection des cas s'est faite par choix raisonné à partir de notre connaissance des projets de veille dans le secteur public de la santé au Québec, soit ceux de la Communauté de pratique des veilleurs en santé et services sociaux du Québec, et ce, jusqu'à saturation des données selon le principe de l'échantillonnage théorique (Guillemette et Luckerhoff, 2009; Glaser et Strauss, 2010). Les cas choisis sont des projets de veille. Nous entendons par projet de veille un ensemble de ressources informationnelles, humaines, technologiques et financières mobilisées dans un processus de veille qui commence par une étape de planification du projet de veille et se termine par l'étape d'utilisation du produit de veille. Pour le choix des cas, « il faut viser des cas potentiellement les plus informatifs et non pas un échantillon statistiquement

représentatif » (Gagnon, 2012, p. 44). Les cas choisis pour notre recherche doctorale sont similaires dans leur contexte puisque les projets de veille proviennent tous du secteur public de la santé au Québec et s'adressent tous à la même clientèle, soit des gestionnaires (cadres supérieurs, cadres intermédiaires). Toutefois, ils diffèrent sur leurs processus sous-jacents et les ressources informationnelles, humaines, technologiques et financières mobilisées.

2.2.3.3 Choix des répondants

Les répondants sont d'une part des veilleurs qui réalisent les projets de veille (cas), et d'autre part, des gestionnaires clients de la veille qui reçoivent les produits de veille des cas étudiés (sans nécessairement les utiliser). Les individus ont été sélectionnés par choix raisonné et par effet boule de neige, et ce, jusqu'à saturation des données, sur le principe de l'échantillonnage théorique, « dans un ajustement constant avec ce qui émerge tout au long du projet de recherche » (Guillemette et Luckerhoff, 2009, p. 8). L'identification des répondants « veilleurs » s'est fait par choix raisonné à partir de notre sélection des projets de veille étudiés (cas). Le Tableau 7 en page 109 présente l'échantillonnage théorique des entrevues menées avec les répondants.

Tableau 7. Échantillonnage théorique des entrevues

Entrevue	Code du répondant	Type de répondant	Organisation	Cas	Échantillonnage
01	IAG02	Cadre supérieur	I	A	Choix raisonné
02	IAG04	Cadre supérieur	I	A	Choix raisonné
03	IAG03	Cadre supérieur	I	A	Choix raisonné
04	IAG05	Cadre intermédiaire	I	A	Choix raisonné
05	IIBV01	Veilleur	II	B; C	Choix raisonné
06	IICV01	Veilleur	II	B; C	Choix raisonné
07	IBG01	Cadre supérieur	I	A; B	Choix raisonné
08	IIBV02	Veilleur	II	B; C	Effet boule de neige
09	IIBV03	Veilleur	II	B; C	Effet boule de neige
10	IIBG02	Cadre supérieur	II	B; C	Choix raisonné
11	IIBG06	Cadre supérieur	II	B; C	Choix raisonné
12	IIBG01	Cadre supérieur	II	B; C	Choix raisonné
13	IAV01	Veilleur	I	A	Choix raisonné
14	IAG14	Cadre intermédiaire	I	A; B	Effet boule de neige
15	IIBG14	Cadre intermédiaire	II	B; C	Effet boule de neige
16	IAG15	Cadre intermédiaire	I	A; B	Effet boule de neige
17	IBG08	Cadre intermédiaire	I	B	Effet boule de neige
18	IIBG13	Cadre supérieur	II	B	Effet boule de neige
19	IBG16	Cadre supérieur	I	B	Choix raisonné
20	IIBG15	Cadre supérieur	II	B; C	Choix raisonné
21	IIBG16	Cadre supérieur	II	B	Effet boule de neige

La sélection des répondants « gestionnaires clients de la veille » s’est faite par choix raisonné dans chacun des milieux. Comme il ne nous a pas été possible, pour des raisons de confidentialité des données, d’obtenir la liste complète des abonnés aux trois produits de veille étudiés, nous avons collaboré avec un responsable d’unité qui a agi comme médiateur (Sauvayre, 2013) en identifiant pour nous des répondants potentiels sur la base des critères suivants : (1) les répondants devaient être des cadres intermédiaires ou des cadres supérieurs dans l’organisation; (2) les répondants devaient être clients des produits de veille, utilisateurs ou non. D’autres répondants « gestionnaires clients de la veille » ont ensuite été suggérés par plusieurs répondants. La sélection des individus rencontrés s’est donc faite également par effet boule de neige (Sauvayre, 2013). Un équilibre était recherché entre les différents types d’utilisateurs. Par ailleurs, plusieurs répondants étaient rattachés à deux cas.

2.2.4 Circularité entre la collecte et l’analyse

« Le chercheur peut alterner un travail de réflexion sur les données déjà récoltées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d’autres, souvent de meilleure qualité; ce peut être un moyen efficace pour corriger des défauts systématiques restés inaperçus : l’analyse devient alors une entreprise dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail sur le terrain » (Miles et Huberman, 1991, p. 85).

Comme en témoigne notre chronologie des étapes de collecte et d’analyse, nous avons suivi cette démarche dynamique d’analyse, en effectuant systématiquement la retranscription et le codage après chaque entrevue.

2.2.4.1 Chronologie de la collecte et de l’analyse des données

Les phases de collecte et d’analyse des données se sont échelonnées en alternance entre juillet et décembre 2018, suivant le principe de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 2017). La collecte de données correspond à 21 entrevues retranscrites (juillet-décembre 2018) avec cinq veilleurs et 16 gestionnaires clients de la veille (11 cadres supérieurs et cinq cadres intermédiaires), ainsi qu’à 18 documents pertinents. Le Tableau 8 en page 112 répartit chronologiquement les phases de collecte et d’analyse des données entre mai (pré-prétest) et décembre 2018.

Trente-huit courriels de sollicitation ont été envoyés et 20 répondants y ont répondu favorablement soit par courriel, soit par appel téléphonique. Pour les deux types de répondants, les entrevues ont été menées sur leur lieu de travail et ont duré en moyenne quarante-cinq minutes. Elles ont été enregistrées, avec le consentement écrit des répondants, et par la suite, retranscrites

sous forme de verbatims. Un courriel de remerciement a été envoyé aux répondants quelques jours après leur entrevue. Afin de répondre au souhait émis par des répondants d’être tenus au courant de l’avancement de la recherche, nous avons créé une page sur notre site web que nous mentionnions systématiquement dans le courriel de remerciement. Cette page web décrit l’évolution du projet de thèse, ainsi que les objectifs et questions de recherche, et la liste des publications et communications liées à cette recherche [<http://drevon.ebsi.umontreal.ca/these>].

Tableau 8. Chronologie de la collecte et de l'analyse des données

Date	Du 2 au 9 mai 2018	Du 16 au 20 juillet 2018	Du 20 juillet au 10 août 2018	Du 23 juillet au 10 septembre 2018	Du 10 septembre au 16 octobre 2018	Du 15 septembre au 16 octobre 2018	Du 16 octobre au 22 décembre 2018	Du 30 octobre au 22 décembre 2018
Étape	Pré-prétest	Prétest	1 ^{ère} phase de collecte	1 ^{ère} phase d'analyse	2 ^{ème} phase de collecte	2 ^{ème} phase d'analyse	3 ^{ème} phase de collecte	3 ^{ème} phase d'analyse
Cas	Pré-prétest	Prétest	A, B et C	A, B et C	A, B et C	A, B et C	A, B et C	A, B et C
Modes de collecte et d'analyse	Entrevues semi-dirigées en personne avec un gestionnaire client de la veille et un veilleur hors-cas	Entrevues semi-dirigées en personne avec quatre gestionnaires client de la veille et un veilleur	Collecte de 12 documents pertinents Entrevues semi-dirigées en personne avec deux gestionnaires clients de la veille du cas A et trois veilleurs des cas B et C	Analyse des entrevues 01 à 10 1 ^{er} arbre de codage Codage initial	Collecte de 6 documents pertinents Entrevues semi-dirigées en personne avec six gestionnaires clients de la veille des cas A, B et C et un veilleur du cas A	Analyse des entrevues 11 à 17 2 ^{ème} arbre de codage Codage axial et sélectif	Entrevues semi-dirigées en personne avec cinq gestionnaires clients de la veille des cas A, B et C	Analyse des entrevues 18 à 21 3 ^{ème} arbre de codage Codage axial et sélectif

2.2.4.2 Prétest des instruments de collecte des données

Les instruments de collecte des données ont été pré-prétestés en mai 2018, dans un contexte similaire aux cas étudiés. Le but de cette pré-validation des instruments de collecte était de vérifier la validité de nos deux guides d'entrevue pour les entrevues semi-dirigées en profondeur et en personne avec les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille. Ainsi, nos deux guides d'entrevue ont été pré-prétestés auprès (1) d'un veilleur d'une organisation publique de santé du Québec et qui réalise des produits de veille ne faisant pas partie des cas étudiés et (2) d'un cadre supérieur d'une organisation publique de santé du Québec utilisateur de produits de veille ne faisant pas partie des cas étudiés. Ces deux répondants ont été sélectionnés parce qu'ils travaillaient dans le secteur public de la santé du Québec, soit notre milieu choisi, et parce qu'ils étaient impliqués en tant que veilleur ou gestionnaire client de la veille. Ces deux pré-prétests nous ont permis de maîtriser nos guides d'entrevue et de valider que les données collectées étaient en adéquation avec nos questions de recherche. Les entrevues ont été enregistrées mais aucune transcription n'a été faite. À la suite de ces entrevues, les guides d'entrevue n'ont pas été modifiés.

Un prétest dans le contexte étudié a été réalisé en juillet 2018. Dans le cadre du cas A, les quatre premières entrevues avec les répondants « gestionnaires clients de la veille » ont permis de valider le guide d'entrevue. Les entrevues ont été enregistrées, avec le consentement écrit des répondants, et leur contenu a été retranscrit pour en permettre l'analyse. Les verbatims des entrevues ont été analysés et un premier arbre de codage a été élaboré. À la suite de cette analyse, il est ressorti que le guide d'entrevue permettait d'obtenir des données riches et de qualité pour répondre à nos questions de recherche. Le guide d'entrevue « gestionnaires clients de la veille » a été légèrement modifié avec l'ajout de deux questions que nous avons posé systématiquement à partir de la deuxième entrevue : (1) une question ajoutée portait sur la manière de prendre des décisions afin de cerner le style décisionnel du répondant et mieux comprendre son utilisation des produits de veille étudiés dans son processus décisionnel, et (2) une question ajoutée ouvrait la réflexion sur l'intérêt de faire une veille concurrentielle dans le contexte du secteur public de la santé. Vu que ces deux ajouts mineurs ne modifiaient pas le sens mais amenaient une compréhension plus profonde des données colligées, les données

obtenues lors de la première entrevue ont été incorporées aux données complètes de l'étude du cas A. Enfin, dans le guide d'entrevue « veilleurs », nous avons ajouté la question portant sur l'intérêt d'une veille concurrentielle dans le secteur public de la santé : « que pensez-vous d'implanter une veille concurrentielle dans votre secteur? »

2.2.5 Sensibilité théorique

Nous avons tout d'abord réalisé une séance de micro-analyse sur les quatre premières entrevues menées en juillet 2018. Cette « micro-analyse » (Lejeune, 2014) visait à nous immerger dans le matériau de recherche (enregistrements et verbatims) pour mettre à distance nos présupposés. Nous avons donc cherché à expliciter, dans une séance de remue-méninge individuelle, tous les sens et contre-sens possibles de différents extraits qui nous paraissaient significatifs, par exemple, le propos d'un gestionnaire client de la veille précisant que « la veille c'est un bon roman ». Dans la méthode de la théorie ancrée, les catégories sont des « concepts qui dérivent des données et qui représentent les phénomènes. [...] Une fois que les concepts commencent à s'accumuler, l'analyste doit commencer par les regrouper ou les catégoriser sous des termes explicatifs plus abstraits, c'est-à-dire, des catégories » (Strauss et Corbin, 2004, p. 148). Les propriétés sont issues d'un travail « d'étiquetage analytique » (Lejeune, 2014, p. 73) qui n'est pas mécanique puisqu'il consiste justement à découvrir les caractéristiques du phénomène. Il ne s'agit pas d'un travail d'indexation thématique. Les propriétés (ou étiquettes ou codes) consistent à apposer d'autres mots sur les mots des répondants, soit en empruntant les mots exacts des répondants, soit en employant les mots du chercheur (Glaser et Strauss, 2017, p. 212). Les étiquettes sont expérientielles, autrement dit elles ne portent pas sur ce dont parle le répondant (indexation thématique) mais sur ce qu'il dit à ce sujet (expérience vécue). Les étiquettes caractérisent adéquatement le vécu analysé.

Ensuite, nous avons procédé, en alternance avec la collecte de données, à un codage ouvert, axial et sélectif. Le codage ouvert nous servait à ouvrir un maximum de pistes de recherche et à identifier des propriétés (« briques de construction de la théorie ancrée ») (Lejeune, 2014). Le codage axial nous permettait d'articuler les propriétés découvertes dans le codage ouvert et d'assembler les briques dans plusieurs combinaisons possibles. Le codage sélectif nous servait à intégrer les relations élaborées dans le codage axial

et à dresser la carte des relations, autrement dit à sélectionner les relations majeures et les relations secondaires. « Les codages ouvert, axial et sélectif ne sont pas à proprement parler des étapes mais plutôt des activités de nature différente, facilitant respectivement la découverte, l’articulation et l’intégration des propriétés théoriques » (Lejeune, 2014, p. 114). Nous avons réalisé l’analyse en alternance avec la collecte, mais aussi en alternance avec la lecture de la littérature scientifique pour alimenter la discussion, et en alternance avec la rédaction des chapitres de résultats et de discussion à partir de notre journal de bord.

2.2.6 Saturation théorique

La saturation théorique est le critère permettant au chercheur de décider d’arrêter la sélection des répondants. Elle signifie « qu’il n’y a plus de données disponibles à partir desquelles développer les propriétés de la catégorie. La répétition régulière d’exemples similaires constitue pour le chercheur le signal empirique de la saturation de la catégorie » (Glaser et Strauss, 2017, p. 160). Une catégorie est saturée lorsque le chercheur a observé comment fonctionne chacune de ses propriétés (Lejeune, 2014, p. 85). Par exemple, après une première phase de collecte des données auprès de plusieurs cadres supérieurs, nous avons constaté qu’il serait pertinent d’aller chercher les points de vue des cadres intermédiaires ciblés à partir de critères tels que l’appartenance à une direction en particulier, l’articulation aux propos d’un répondant, autrement dit sélectionnés du fait de leur « pertinence théorique pour le développement continu de catégories naissantes » (Glaser et Strauss, 2017, p. 145). Nous avons également rejoint des non-utilisateurs ou des utilisateurs « insatisfaits » de la veille, et ce, grâce à l’effet boule de neige et le soutien de l’intermédiaire interne proche des répondants (Sauvayre, 2013).

Il en est de même pour l’échantillonnage théorique. Notre échantillonnage ne repose qu’en partie (au début du processus) sur des critères structurels, soit quatre cadres supérieurs et quatre cadres intermédiaires, utilisateurs ou non-utilisateurs. Le principe de sensibilité théorique auquel nous nous sommes soumis tout au long de la collecte et de l’analyse nous a permis d’ajuster notre échantillon à partir de la population ciblée et disponible. Aussi, toutes les personnes ciblées par le médiateur interne proche des répondants n’ont pas été contactées, mais seulement celles qui, par leur fonction dans l’organisation ou leur non-utilisation des produits

de veille étudiés, permettaient d’approfondir notre compréhension du phénomène. Le nombre de répondants n’était donc pas connu à l’avance.

2.3. Qualité de la recherche

Les critères de rigueur scientifique qui s’appliquent sont la fiabilité, la confirmabilité, la crédibilité et la transférabilité (Pickard, 2013; Fortin et Gagnon, 2016). Cependant, la bonne préparation de la recherche est aussi un moyen essentiel d’assurer la qualité de la recherche, grâce à l’acquisition des compétences nécessaires par le chercheur, le développement d’un protocole de recherche, la réalisation d’un prétest et l’entrée sur le terrain dans le cadre spécifique de l’étude de cas.

2.3.1 Préparation de la recherche

Les compétences acquises au cours de notre doctorat, l’élaboration d’un protocole de recherche, la réalisation d’un pré-prétest et d’un pré-test, ainsi que l’entrée sur le terrain sont garants d’une préparation adéquate de notre recherche doctorale.

2.3.1.1 Compétences acquises en recherche

Le chercheur est un instrument important de collecte des données dans le cadre d’études de nature qualitative, et notamment dans l’étude de cas (Yin, 2014). Des aptitudes et des attitudes en recherche sont requises, telles que l’écoute active, la flexibilité, la neutralité et la capacité à poser les bonnes questions et à interpréter les réponses. Nous avons acquis ces compétences en recherche lors de deux contrats d’assistantat de recherche à l’École de bibliothéconomie et des sciences de l’information entre janvier 2015 et septembre 2018. Nous avons développé l’écoute active et la capacité à poser les bonnes questions et à interpréter les réponses lors d’un premier contrat qui nous a amené à élaborer un guide d’entrevue en collaboration avec un professeur, ainsi qu’à mener plusieurs entrevues semi-dirigées en personne. C’est lors du deuxième contrat que nous avons acquis le plus d’expérience en recherche. Notre implication nous a amené à réaliser une étude de cas unique dans le domaine de la gestion des connaissances. Aussi, nous avons participé au projet de recherche depuis la première phase de collecte des données jusqu’à la rédaction du rapport de recherche. Les conseils de la professeure qui nous supervisait et l’expérience acquise au cours des 17 entrevues

et 13 observations de réunions réalisées nous ont permis de développer les aptitudes et attitudes requises dans le cadre d'une étude qualitative, telles que l'écoute active, la transcription rigoureuse des entrevues, l'utilisation de QDA Miner, l'élaboration d'arbres de codage, la présentation écrite et la communication orale de résultats.

2.3.1.2 Protocole de recherche

Nous avons rédigé notre protocole (proposition de recherche) entre septembre 2016 et juillet 2017. Ce protocole de recherche contenait la problématique incluant le but, les objectifs et les questions de recherche, une revue de la littérature portant sur les concepts de veille stratégique, prise de décision et stratégie des organisations, ainsi que la méthodologie envisagée pour répondre aux questions de recherche. Notre revue de la littérature nous a permis de bâtir un cadre conceptuel solide à l'origine de nos deux guides d'entrevue. Afin de mieux comprendre le concept de stratégie des organisations, nous avons suivi le cours « MNGT 60408 – Gestion stratégique et politiques générales » à la maîtrise en gestion de HEC Montréal entre janvier et mai 2017. Notre protocole de recherche a été validé par un comité de recherche composé de nos directrice et co-directrice de thèse et de deux professeurs de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal

2.3.1.3 Pré-prétest et prétest

Tel que mentionné précédemment, une phase de pré-prétest et une phase de prétest ont été réalisées pour valider nos deux guides d'entrevue (Yin, 2014), une première phase en mai 2018 dans un milieu similaire à notre terrain, et une deuxième phase en juillet 2018 dans notre terrain lors de la première phase de collecte de données. Le pré-prétest et le prétest ont été menés auprès de veilleurs et de gestionnaires clients de la veille.

2.3.1.4 Entrée sur le terrain

Des particularités propres à l'étude de cas doivent être exposées pour rendre compte de la préparation adéquate de notre recherche doctorale et de notre entrée sur le terrain. Dans l'étude de cas, le chercheur doit s'assurer de rester objectif si le site est connu, mais s'adapter socialement si le site est inconnu (Albarelo, 2011). Deux types de situations se sont imposées dans le cadre de notre étude de cas : (1) nous connaissions certains des cas étudiés et quelques

répondants (site connu); (2) nous ne connaissions ni le cas étudié, ni les répondants interrogés (site inconnu).

Lorsque le site était connu, nous avons dû faire attention à poser toutes les questions même si nous pensions connaître les réponses (Albarello, 2011). Par exemple, ce fut le cas lors de deux entrevues avec des veilleurs qui nous avaient déjà présenté leur processus de veille dans un autre contexte et au cours de conversations informelles. Par ailleurs, le chercheur doit prendre de la distance, rester objectif, au risque d'aller moins loin pendant l'entrevue (Albarello, 2011). Cette distance nous a paru nécessaire pour ne pas mettre dans la bouche des répondants les réponses que nous aurions aimé entendre. Ce fut le cas, par exemple, lorsque nous avons posé les questions concernant les caractéristiques idéales d'une veille stratégique à deux veilleurs que nous connaissions personnellement et avec qui nous avions déjà discuté de ce point dans le cadre de la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec. Pour pallier ce biais potentiel, nous avons préparés les entrevues comme si les personnes n'étaient pas connues, et nous sommes ensuite allée plus profondément dans l'analyse, tout en vérifiant ce que nous croyions déjà savoir, grâce à la documentation pertinente récoltée à la suite des entrevues (procéduriers des cas B et C, exemples de produits de veille, etc.).

Lorsque le site était inconnu, il a fallu tenir compte du temps d'adaptation nécessaire, par exemple, pour établir les premiers contacts et obtenir les autorisations pour réaliser notre recherche dans ce milieu. Ce processus qui s'est achevé avec l'obtention du certificat d'éthique des établissements a duré dix mois. En effet, « analyser un site, c'est travailler dans un contexte humain : cela impose éthique, prudence, sensibilité » (Albarello, 2011, p. 65). Les risques éthiques ont été écartés par différents moyens. Ainsi, un engagement à la confidentialité a été signé par les principales chercheuses (candidate au doctorat et co-directrices de thèse), garantissant que les noms des répondants, des organisations ainsi que la mission des organisations ne pourront être identifiés grâce à un codage spécifique des noms. Les exemples ont également été généralisés.

Par ailleurs, en vertu des règles propres à l'éthique de la recherche à l'Université de Montréal, un certificat d'éthique³¹ a été obtenu en avril 2018, soit avant le pré-prétest. Des

³¹ Voir Annexe 5. Documents entourant la participation des répondants à la collecte des données en page 289.

certificats d'éthique délivrés par chacun des établissements choisis comme milieux parmi les organisations du Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ont été obtenus en juillet 2018, puisque les recherches au sein d'établissements relevant du ministère de la Santé et des Services sociaux doivent être évaluées par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de l'établissement visé dans le cas d'une recherche monocentrique ou bien par le CER du réseau de la santé et des services sociaux dans le cas d'une recherche multicentrique (MSSS, 2016). Le processus d'obtention des différents certificats d'éthique (un par établissement) a duré dix mois (septembre 2017 – juillet 2018) entre l'étape initiale qui vise à rencontrer un chercheur qui accepte de nous « parrainer » dans son établissement et la validation finale par les différents intervenants impliqués dans l'étude de notre dossier (évaluation budgétaire, entente institutionnelle, évaluation éthique du protocole de recherche, validation des courriels de sollicitation, guides d'entrevue et formulaires de consentement). Pour obtenir les certificats d'éthique, nos directrice et co-directrice de thèse et moi-même avons rencontré plusieurs personnes, dont des conseillers en éthique, un chercheur d'établissement et un médiateur. Nous avons consulté, à deux reprises, respectivement deux représentants du bureau d'éthique à la recherche de l'Université de Montréal. Ils nous ont aidé à comprendre les différentes étapes du processus menant à l'obtention d'un certificat d'éthique dans le cadre d'une recherche multicentrique au sein d'établissements relevant du RSSS. Après plusieurs contacts auprès de chercheurs d'établissement, nous avons rencontré un chercheur d'établissement qui a accepté de nous « parrainer » dans le cadre de la demande de certificat d'éthique à la recherche multicentrique du MSSS. Nous avons également rencontré un médiateur qui nous a permis de nous mettre en relation avec des cadres supérieurs et intermédiaires identifiés parmi les abonnés aux produits de veille.

Ce temps d'adaptation nous a permis de consulter de la documentation pertinente disponible publiquement sur Internet pour nous familiariser avec le vocabulaire des milieux étudiés. La collaboration avec les médiateurs dans chaque établissement a contribué à réaliser une collecte de données dans un délai raisonnable, puisque les trois phases de collecte des données se sont échelonnées sur cinq mois. La qualité de notre recherche de nature qualitative est également assurée par les moyens suivants : la fiabilité et la confirmabilité, la crédibilité, et la transférabilité (Pickard, 2013; Fortin et Gagnon, 2016).

2.3.2 Fiabilité

La fiabilité d'une recherche est assurée si les résultats, les interprétations et les conclusions sont solidement appuyés (Fortin et Gagnon, 2016).

2.3.2.1 Documentation détaillée des méthodes et procédures suivies

Tout d'abord, une base de données a été développée avec le logiciel QDA Miner pour augmenter la qualité de la recherche (Yin, 2014). Elle contient l'ensemble des verbatims des entrevues en profondeur avec les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, ainsi que les notes prises à partir de la documentation pertinente récoltée avant, pendant et après les entrevues. La base de données a été organisée à partir de « variables » qui nous ont permis d'intégrer les trois cas au sein de la même base de données. Par exemple, la variable « SITE » nous permettait de filtrer, lors de l'analyse, les verbatims par cas. De même, les variables « TYPEUSE » et « ACTEUR » nous ont servi à exploiter et comparer les propos des répondants par type d'acteurs et par types d'utilisateurs. Nous avons consigné dans cette base de données les étapes suivies et les décisions prises tout au long du projet avec suffisamment de détails pour permettre à un chercheur externe de reconstruire la chaîne de preuves (Yin, 2014). Cet outil d'analyse contribue donc à augmenter la fiabilité de notre recherche.

2.3.2.2 Validation par des personnes indépendantes

Comme l'étude de cas fait intervenir un contexte très large et que les témoignages des répondants peuvent s'avérer contradictoires, il était important de valider nos interprétations. Les résultats intermédiaires et finaux ont été soumis aux membres de notre comité de recherche. Enfin, notre cadre conceptuel a été validé par les pairs dans le cadre de la publication d'un article scientifique (Drevon *et al.*, 2018).

2.3.3 Confirmabilité

La confirmabilité sert à vérifier que les résultats reflètent bien les données et non les opinions du chercheur

2.3.3.1 *Journal de bord*

Nous avons tenu un journal de bord qui est devenu un outil central dans notre processus d'analyse et de rédaction. Il consistait tout d'abord à garder une trace de notes générales, de suppositions, de premières explications, de réflexions personnelles ou encore de difficultés rencontrées sur le terrain. Il servait aussi à prendre conscience de nos biais potentiels pour « objectiver [notre] pensée et [nos] interprétations » (Gauthier et Bourgeois, 2016, p. 214) : chaque note dans notre journal de bord (compte rendu) constituait « une étape de notre raisonnement en cours d'élaboration » (Lejeune, 2014, p. 38). Concrètement, nous avons rédigé systématiquement les notes suivantes :

- (1) Compte rendu de terrain : après chaque entrevue, nous notions nos impressions et nous établissions des liens avec les autres entrevues;
- (2) Compte rendu de codage : après chaque séance de codage, nous notions les sens possibles, incluant les sens improbables, des « étiquettes » (Lejeune, 2014) ou des extraits choisis parce qu'ils sont porteurs de signification ou parce qu'ils sont ambigus. Nous notions également les raisons du choix des étiquettes et des extraits. Les comptes rendus de codage permettaient de mettre en évidence des « propriétés » (Lejeune, 2014), qui correspondent à des caractéristiques du phénomène étudié. Nous considérons qu'une étiquette ne porte pas sur ce dont parle le répondant, mais sur ce qu'il dit sur le sujet (vécu). Nous avons deux types de codage d'étiquettes : *in vivo*, qui reprend les mots des acteurs, et nos propres mots. Pour ce deuxième mode de codage, nous suivons les principes de Lejeune (2014) de privilégier des verbes d'action et le participe présent.
- (3) Compte rendu théorique : ponctuellement, nous faisons le point sur nos propriétés, ce qui nous a amenée à regrouper des propriétés en « catégories » (Lejeune, 2014). Les catégories peuvent établir des relations entre les propriétés. Dans ce cas, nous schématisons ces relations. Nous formulons un titre conceptuel comme « une veille intelligente pour orienter l'action » ou « la veille stratégique, un état d'esprit ». Ces comptes rendus théoriques permettent également de faire des liens avec la littérature scientifique.

(4) Compte rendu opérationnel : après chaque séance de travail, nous notions la liste des tâches à faire et des aide-mémoires pour la prochaine séance de travail.

Cet outil de travail de recherche nous permet d'assurer que les interprétations fournies ne correspondent pas à notre opinion, mais bien aux résultats qui reflètent les données (ancrage), et donc de garantir la confirmabilité de notre étude.

2.3.4 Crédibilité

La crédibilité de la recherche est un critère de qualité qui vise à évaluer si la description du phénomène vécu par les répondants reflète fidèlement la réalité interprétée (Fortin et Gagnon, 2016).

2.3.4.1 Triangulation

Nous avons effectué une triangulation à trois niveaux. Tout d'abord, les sources de données étaient diverses puisque deux types de répondants (veilleurs, gestionnaires clients de la veille) ont été interrogés, mais aussi parce que les répondants avaient des profils différents : cadres supérieurs ou cadres intermédiaires, divers professionnels impliqués dans différentes étapes du processus de veille. Ensuite, nous avons effectué deux modes de collecte : des entrevues semi-dirigées en personne et la collecte de la documentation pertinente avant, pendant et après les entrevues. Enfin, nous avons cherché des perspectives différentes pour appuyer nos conclusions dans des écrits provenant de deux disciplines : en sciences de l'information et en sciences de gestion. En effet, la triangulation des théories permet d'augmenter la qualité de la recherche par le croisement des approches (Denzin et Lincoln, 2011).

2.3.4.2 Validation par les répondants

La validation des résultats par les répondants est, pour Guba et Lincoln (1994), la technique qui permet le plus d'asseoir la crédibilité des données. Un sommaire d'une page décrivant les principaux résultats a été transmis aux répondants pour validation. Des résultats préliminaires ont été présentés à la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec en mars 2019.

2.3.5 Transférabilité

La transférabilité vise à évaluer l'application éventuelle des conclusions tirées de l'analyse qualitative à d'autres contextes. Il s'agit d'une transférabilité analytique puisque les études qualitatives ne peuvent généraliser les résultats à une population (Fortin et Gagnon, 2016). Nous avons tenu, tel que mentionné précédemment, un journal de bord qui nous a permis de fournir une description dense et détaillée du contexte de l'étude, de l'échantillon et de notre démarche. Il nous a servi à la prise de notes réflexives et à l'explicitation des biais dans l'interprétation, ce qui rend possible la généralisation des résultats (Pickard, 2013). Par ailleurs, notre échantillonnage théorique démontre une diversité des points de vue afin d'élargir l'applicabilité de notre étude. Par exemple, les gestionnaires rencontrés sont des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires. Ils relèvent de différentes organisations et directions. Dans la mesure du possible, notre échantillonnage théorique comprend des gestionnaires clients de la veille utilisateurs, utilisateurs potentiels ou non-utilisateurs des produits de veille des cas étudiés.

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis de décrire les différentes composantes méthodologiques de notre projet de recherche. Le but de notre étude vise à explorer ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. Plus précisément, elle consiste à (1) décrire les caractéristiques de la veille telle qu'elle est implantée dans les organisations publiques de santé du Québec, (2) décrire les finalités de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec, soit les types de soutien qu'elle apporte à la stratégie des organisations et à la prise de décision, et (3) identifier les caractéristiques de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec, selon la perception des veilleurs et des gestionnaires clients de la veille.

Fondée sur un paradigme constructiviste, notre recherche emploie une approche qualitative, plus précisément, une étude de cas multiples (trois projets de veille) dans le secteur public de la santé au Québec. Les principes de la méthode de la théorie ancrée ont conduit notre approche qualitative, soit l'échantillonnage théorique, la circularité entre la collecte et l'analyse des données, la sensibilité et la saturation théoriques. Deux modes de collecte de données ont été utilisés : (1) des entrevues semi-dirigées en personne avec des veilleurs et avec des

gestionnaires clients de la veille (cadres supérieurs et intermédiaires) et (2) la documentation pertinente recueillie auprès des répondants ou lors de recherches sur Internet. Les données colligées proviennent d'entrevues avec 21 répondants, soit cinq veilleurs et 16 gestionnaires clients de la veille (cinq cadres intermédiaires et 11 cadres supérieurs), et de 18 documents pertinents. Une analyse de contenu qualitative a été faite sur les données d'entrevues et la documentation pertinente. Notre analyse a impliqué une alternance entre les trois phases de collecte de données et les trois phases d'analyse de données, et ce, jusqu'à saturation théorique. Pour finir, nous avons pris plusieurs mesures pour assurer la qualité de la recherche sur le plan de sa préparation (compétences acquises en recherche, protocole de recherche, pré-prétest, prétest et entrée sur le terrain) ainsi que tout au long de sa réalisation (journal de bord pour documenter en détails les méthodes et procédures suivies et pour expliciter les biais, diversité de notre échantillonnage théorique, interprétations soumises à des pairs et aux répondants, triangulation des données). Le prochain chapitre détaille les résultats de notre étude de cas multiples portant sur la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

Chapitre 3. Résultats

Introduction

Le troisième chapitre rassemble les résultats de notre étude de cas multiples. Les trois premières sections correspondent à chacun des trois cas, la quatrième section présente la comparaison inter-cas. Chacune des trois sections de l'intra-cas et la section de l'inter-cas sont structurées par question de recherche. Pour rappel, la recherche vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

- (QR1) Quelles sont les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au sein d'organisations publiques de santé du Québec?
- (QR2) Quelles sont les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec?
 - (a) Est-ce que la veille soutient la stratégie des organisations? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (b) Est-ce que la veille soutient la prise de décision des gestionnaires publics? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (c) Est-ce que la veille poursuit d'autres finalités dans les organisations publiques de santé du Québec? Si oui, lesquelles?
- (QR3) Selon les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, quelles sont les caractéristiques d'une veille stratégique dans des organisations publiques de santé du Québec? Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

Pour chaque cas, nous répondons aux trois questions de recherche à partir des données d'entrevues avec les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille interrogés dans le cadre de chaque cas ainsi qu'à partir de la documentation pertinente. Des détails méthodologiques sont fournis dans le chapitre 2. Méthodologie à la section 2.2.2 Liens entre les questions de recherche et les modes et instruments de collecte des données en page 106.

Dans notre thèse, le masculin a été utilisé pour désigner les répondants dans le but de respecter la confidentialité des données. Les répondants sont identifiés par leur code. Par

exemple, le code IAG02 signifie : l'organisation (I), le cas (A), le répondant gestionnaire client de la veille (G), et le numéro séquentiel du répondant (02). Les répondants sont des veilleurs (traqueurs et pivot) et des gestionnaires clients de la veille. Le terme « traqueur » est inspiré de Guechtouli (2013) et permet de distinguer les veilleurs en charge de la production du produit de veille du veilleur « pivot » qui joue un rôle d'intermédiaire entre les gestionnaires clients de la veille et les veilleurs traqueurs. N'ayant pas trouvé de dénomination adéquate dans la littérature pour le rôle du veilleur intermédiaire entre les gestionnaires clients de la veille et les veilleurs traqueurs, nous avons choisi le terme « veilleur pivot ». La documentation pertinente est identifiée par la lettre D suivie d'un numéro séquentiel unique pour chaque document recueilli³². Les prochaines sections présentent les résultats du cas A, du cas B et du cas C pour chaque question de recherche, suivies de l'analyse comparative inter-cas.

3.1 Veille scientifique (cas A)

La première sous-section présente le contexte du cas A ainsi que le profil des répondants. Dans la deuxième, la réponse à la première question de recherche consiste à décrire les caractéristiques du cas A, soit le produit de veille, les acteurs et le processus de veille du cas A. Des réponses à la deuxième question de recherche pour le cas A sont fournies dans la troisième sous-section qui porte sur les finalités de ce projet de veille. La troisième question de recherche dans le cadre du cas A est abordée dans la quatrième sous-section. Une synthèse est présentée à la fin de la présentation des résultats de ce premier cas.

3.1.1 Contexte et profil des répondants du cas A

Amorcé il y a moins de dix ans au sein de l'organisation I, le cas A est une veille scientifique dans le domaine de la gestion et de la performance des organisations publiques de santé. Une veille scientifique est un type de veille qui consiste à surveiller les publications scientifiques dans le but de maintenir à jour les connaissances de différents acteurs (chercheurs, professionnels de la santé, médecins, etc.) dans un domaine d'expertise (Basset, 2013; Chevrier et Dion, 2018).

³² Voir Annexe 4. Instruments pour la collecte et l'analyse des données en page 271.

Les questionnaires que nous avons rencontrés en entrevue comprennent cinq cadres supérieurs et trois cadres intermédiaires qui relèvent de la direction générale de l'organisation, de la direction de la performance de l'organisation ou de la direction générale d'un service. Tel que le montre le Tableau 9 en page 127, les cadres supérieurs et intermédiaires ont été distingués, au cours de l'analyse, entre utilisateurs, utilisateurs occasionnels ou non-utilisateurs. Les utilisateurs lisent ou font un résumé de l'information tirée d'un produit de veille ou encore transmettent l'information aux membres de leur équipe. Les utilisateurs occasionnels disent ne pas avoir le temps de lire le produit de veille en profondeur mais s'assurent que des membres de leur équipe le font. Les non-utilisateurs affirment qu'ils ne consultent pas le produit de veille.

Tableau 9. Profil des répondants du cas A

Code de l'organisation	Type générique de répondant	Code du répondant	Type spécifique de répondant	Type d'utilisateur	Type d'unité administrative
I	Veilleur	IAV01	Traqueur	Ne s'applique pas ³³	Bibliothèque
	Gestionnaire client de la veille	IAG02	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction générale d'un service
		IAG03	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
		IAG04	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction générale
		IAG05	Cadre intermédiaire	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
		IAG14	Cadre intermédiaire	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
		IAG15	Cadre intermédiaire	Utilisateur	Direction de la performance
		IBG01	Cadre supérieur	Non-utilisateur	Direction générale
		IBG16	Cadre supérieur	Non-utilisateur	Direction générale d'un service

Cette distinction par type d'utilisateur nous a permis de constituer un échantillon hétérogène pour chacun des cas et plus particulièrement d'obtenir une pluralité de points de vue sur les projets de veille, dont le cas A.

³³ N'étant pas un client de la veille, le veilleur n'a pas été catégorisé selon son type d'utilisation.

3.1.2 Caractéristiques du cas A (QR1)

Les caractéristiques du cas A portent sur (1) le produit de veille, (2) les acteurs de la veille et (3) le processus de veille.

3.1.2.1 *Produit de veille*

Le produit de veille du cas A a pour objectif d'« *alerter [des gestionnaires] sur des nouveautés dans la littérature grise et scientifique concernant les meilleurs standards de performance* » [D011] dans le secteur public de la santé, au Québec, au Canada et à l'international. Il diffère d'une simple diffusion sélective d'information qui prend la forme d'une alerte automatisée créée à partir de stratégies de recherche. En effet, un « *filtre bibliothécaire* » [IAV01] sélectionne l'information afin de pallier le bruit généré à partir de mots-clés dans les bases de données bibliographiques. Le veilleur traqueur explique que certains mots-clés sont trop généraux mais incontournables et qu'une tâche manuelle est requise pour construire un produit de veille de plus grande qualité qu'une simple alerte automatisée. « *Comme "management", c'est essentiel mais c'est très difficile avec une stratégie de recherche d'aller chercher une grande richesse de documents sans tomber dans un bruit insupportable* » [IAV01].

Détaillées dans le Tableau 10 en page 129, les caractéristiques du produit de veille du cas A sont examinées autant pour son format que son contenu. Le produit de veille du cas A est diffusé à l'écrit, une fois par trimestre, à l'aide de différents outils technologiques, tels que la messagerie électronique, un gestionnaire de références bibliographiques et un blogue. Il signale la notice bibliographique de plus de 20 articles scientifiques et rapports gouvernementaux par période de diffusion.

Tableau 10. Caractéristiques du produit de veille du cas A

Caractéristiques du produit de veille		Cas A
		Veille scientifique
Format	Mode de diffusion	Écrit
	Périodicité	Trimestrielle
	Volume	Plus de 20 références bibliographiques par trimestre
Contenu	Types de sources d’information	Littérature scientifique et gouvernementale
	Couverture géographique	Provinciale à internationale
	Couverture sectorielle	Secteur public de la santé
	Critères de qualité de l’information	Actualité
		Pertinence
Crédibilité		

Concernant les caractéristiques du produit de veille du cas A sur le contenu, les sources d'information correspondent à une littérature scientifique et gouvernementale : des revues scientifiques, des bases de données bibliographiques et des sites web institutionnels. Le produit de veille du cas A porte sur une couverture sectorielle très précise, soit des organisations similaires à l'organisation I, et sur une large couverture géographique. Par exemple, des articles scientifiques mettent en évidence une bonne pratique de performance dans une organisation publique de santé américaine [D009]. Le veilleur traqueur [IAV01] applique trois critères de qualité de l'information dans son travail de production du produit de veille du cas A : l'actualité, la pertinence et la crédibilité. Ces critères de qualité seront développés dans la sous-section 3.1.2.3 Processus de veille en page 130.

3.1.2.2 Acteurs de la veille

Les deux types d'acteurs impliqués dans le cas A sont un veilleur traqueur et des gestionnaires clients de la veille. Le veilleur traqueur travaille au sein de la bibliothèque de l'organisation I. Sa formation à la veille provient essentiellement de cours suivis dans une maîtrise en sciences de l'information et d'ateliers offerts dans le cadre de la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec. Il possède plusieurs années d'expérience dans le secteur public de la santé au Québec. Il réalise le produit de veille du cas A à raison d'« *une journée de travail complète, entre une journée et une journée et demie aux deux mois* » [IAV01].

Le produit de veille du cas A est diffusé publiquement : « *n'importe qui peut s'y abonner* » [IAV01]. Néanmoins, le veilleur traqueur considère que ses clients sont avant tout

des gestionnaires de l'organisation I. Spécifiquement dans notre étude, les huit gestionnaires clients de la veille rencontrés travaillent tous au sein de l'organisation I; ils relèvent de trois types d'unités administratives comprenant la direction générale de l'organisation, la direction de la performance et la direction générale d'un service. Sur les huit gestionnaires rencontrés, un cadre supérieur et trois cadres intermédiaires travaillent à la direction de la performance, cette unité administrative étant considérée comme la principale clientèle du cas A [D011], bien que le cas A ait été amorcé pour « *desservir la direction générale* » [IAV01].

À l'issue de notre analyse de ce cas, nous n'avons pas découvert de liens évidents entre le niveau d'utilisation du produit de veille et le type de gestionnaires (cadres supérieurs ou intermédiaires) ou encore le type d'unité administrative dont relèvent les répondants. Cependant, il convient de noter qu'un des deux utilisateurs interrogés inscrit sa pratique de gestion dans l'approche fondée sur les données probantes (« *evidence-based medicine* » [IAG04]) : ce lien entre utilisation d'une veille scientifique et approche fondée sur les données probantes sera développé dans la sous-section 3.1.3 Finalités du cas A (QR2) en page 133, notamment le fait que le produit de veille du cas A aide à légitimer des décisions. Pour les autres répondants, nos données d'entrevue n'ont pas permis de faire émerger une pratique de gestion en particulier.

3.1.2.3 Processus de veille

Le processus de veille du cas A (Figure 10 en page 131) consiste en six étapes menant à la production de chaque produit de veille.

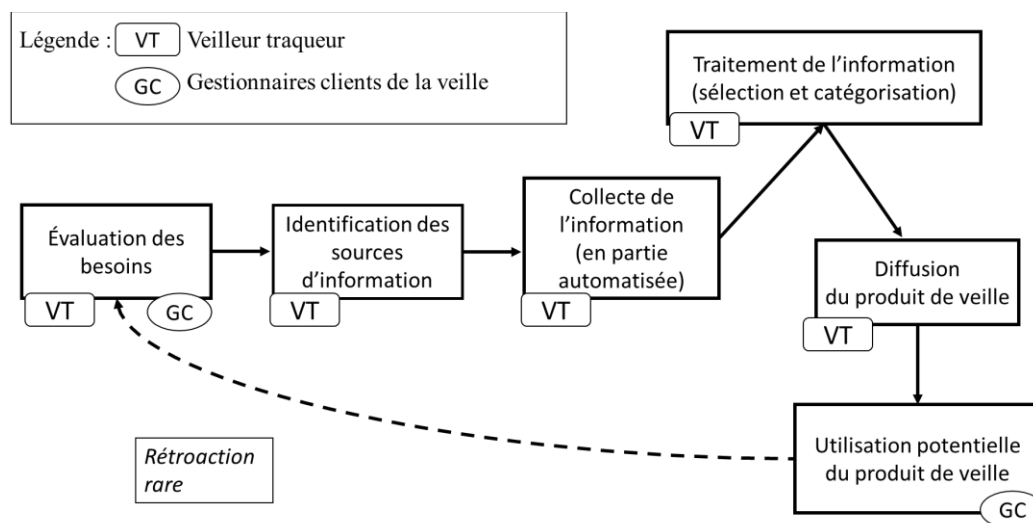


Figure 10. Processus de veille du cas A

D'après notre analyse, la première étape d'évaluation des besoins a eu lieu deux fois : une première fois lors du démarrage du projet, il y a moins de dix ans, sous l'impulsion « *de la bibliothèque de mieux desservir la direction générale et d'un besoin de la direction générale d'avoir les meilleures pratiques en gestion* » [IAV01]. La deuxième fois, trois ans plus tard, correspond à un « *choix éditorial* » [IAV01] effectué par le veilleur traqueur dans le cadre du plan de recherche³⁴, en réduisant le nombre de sources d'information à surveiller. La rétroaction semble ensuite rare entre le veilleur traqueur et les gestionnaires clients de la veille. À cette étape, les besoins informationnels des clients ont permis de déterminer des objectifs (finalités) du cas A : (1) connaître les meilleures pratiques et (2) susciter « *un éveil sur ce qui se passe* » [IAV01] dans le domaine des normes dans la gestion des organisations publiques de santé.

L'identification des sources d'information a consisté à élaborer des stratégies de recherche « *solides* » [IAV01] dans différentes bases de données bibliographiques auxquelles est abonnée la bibliothèque. Ces stratégies de recherche ont ensuite été automatisées dans des alertes que le veilleur traqueur reçoit par messagerie électronique ou par flux RSS. Cette étape peut ponctuellement faire l'objet d'ajustements, notamment techniques. La troisième étape correspond à la collecte de l'information en tant que telle. Quelques publications scientifiques

³⁴ Pour plus de détails, voir la section 1.1.3 Processus de veille en page 40.

ou gouvernementales doivent être surveillées manuellement; le veilleur traqueur se rend sur les sites web institutionnels qui ne proposent pas un envoi automatisé de l'information.

Aussi nommée « *sélection de l'information* » [IAV01], l'étape du traitement de l'information est récurrente à chaque production du produit de veille. Elle implique un « *filtre bibliothécaire* » [IAV01], ce qui distingue le cas A d'une diffusion sélective d'information et d'une simple alerte automatisée. Lors du traitement de l'information, le veilleur traqueur applique différents critères de qualité de l'information :

- (1) La pertinence (l'information répond-elle au besoin d'information?) « *Il faut que j'essaye de trouver le plus possible quelque chose qui est comparable à [l'organisation I].* » [IAV01] La pertinence est évaluée à partir du titre de l'article, de la langue dans laquelle l'article est écrit et du contexte de l'étude scientifique.
- (2) L'actualité (l'information est-elle récente? Est-elle livrée rapidement et en temps réel?)
- (3) La crédibilité (l'information est-elle fiable? Provient-elle d'une source objective et conforme aux faits?).

Bien que le veilleur traqueur utilise ces critères de qualité dans la sélection de l'information, il reconnaît que « *ce travail est extrêmement subjectif* » [IAV01] et que le tri de l'information repose surtout sur son expérience. Si les besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille sont implicites dans le critère de « *pertinence* » [IAV01], ils n'ont toutefois pas été mis en avant par le veilleur traqueur. De plus, la crédibilité de la source d'information est certes un critère de qualité utilisé par le veilleur traqueur pour sélectionner les articles scientifiques, mais pas pour constituer un classement de ces articles. Aussi, un cadre supérieur explique qu'il serait intéressant de qualifier les articles scientifiques, et de les classer selon la crédibilité de la source d'information. Il précise qu'actuellement, tous les articles semblent de même qualité, mais qu'il préférerait savoir, par exemple, « *qui a validé l'étude?* » [IAG02]. Cette quatrième étape de traitement de l'information consiste également à catégoriser l'information sélectionnée en thématiques ciblées dans le domaine de la gestion et de la performance des organisations publiques de santé. Néanmoins, le niveau d'analyse réalisée dans le traitement de l'information ne semble pas rejoindre les attentes des gestionnaires clients de la

veille. Par exemple, un cadre supérieur considère que le produit de veille du cas A « *manque d'interprétation* » [IBG01], en raison de l'absence d'exploitation³⁵ de l'information.

La diffusion de l'information constitue la dernière étape réalisée par le veilleur traqueur, par l'envoi d'un courriel à une liste de diffusion des abonnés, la publication d'un billet de blogue et l'ajout de notices bibliographiques dans un gestionnaire de références bibliographiques. Les trois modes de diffusion comportent l'ensemble des liens vers les articles scientifiques sélectionnés et catégorisés en grandes thématiques. Le développement du produit de veille nécessite un temps de mise en forme de l'information traitée. Le veilleur traqueur peut aussi prendre du temps, occasionnellement, pour la maintenance de ces modes de diffusion. La sixième étape est celle de l'utilisation potentielle du produit de veille par les gestionnaires clients de la veille. Elle est développée en profondeur à la sous-section suivante à travers l'étude des finalités du cas A.

3.1.3 Finalités du cas A (QR2)

La réponse à la deuxième question de recherche correspond aux finalités du cas A, et plus spécifiquement aux types de soutien qui permettent au cas A de poursuivre ces grandes finalités issues de notre cadre conceptuel. Les types de soutien ont émergé de l'analyse des entrevues avec les répondants « Gestionnaire client de la veille » et de la collecte de la documentation pertinente. Le Tableau 11 en page 133 les présente en ordre d'importance.

Tableau 11. Types de soutien du cas A par type d'utilisateurs

Types de finalités	Types de soutien	Utilisateur N = 2	Utilisateur occasionnel N = 4	Non- utilisateur N = 2	Total N = 8
Soutenir la stratégie d'une organisation publique	S'inspirer des meilleures pratiques	2	3	2	7
	Se comparer aux autres	1	1	2	4
	Mettre à jour ses connaissances	1	3	0	4
Soutenir la prise de décision	Légitimer des décisions	2	3	1	6
	Alimenter la réflexion	1	4	0	5
	Réduire l'incertitude	1	3	1	5

³⁵ Pour plus de détails, voir la section 1.1.3 Processus de veille en page 40.

Cette section se structure en deux sous-sections qui correspondent aux finalités de la veille stratégique, soit le soutien à la stratégie d'une organisation publique et le soutien à la prise de décision.

3.1.3.1 Soutenir la stratégie d'une organisation publique

D'après nos résultats, le produit de veille du cas A soutient la stratégie d'une organisation publique de trois manières, en permettant aux gestionnaires de : (1) s'inspirer des meilleures pratiques, (2) se comparer aux autres, et (3) mettre à jour leurs connaissances.

3.1.3.1.1 S'inspirer des meilleures pratiques

Les huit cadres supérieurs et intermédiaires qui relèvent de trois directions différentes considèrent que le produit de veille du cas A sert avant tout à s'inspirer des meilleures pratiques. L'amélioration des processus organisationnels s'inscrit dans la mission du secteur public de la santé qui vise, entre autres, à offrir des services de qualité à la population. Le produit de veille du cas A donne l'occasion de découvrir des meilleures pratiques dans le secteur public de la santé, en vue d'améliorer les processus organisationnels dans le cadre de la mission d'offrir un service public de qualité à la population [D018], ce qui fait partie d'une stratégie publique. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service insiste sur le fait que le produit de veille du cas A porte sur « *des domaines où il faut regarder beaucoup ce que font les autres pour s'en inspirer et ne pas refaire le monde* » [IBG16]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique : « *si à tel endroit, ils ont fait une chose qui a très bien fonctionné, et si on l'ajuste à notre établissement, cela peut avoir des effets très bénéfiques* » [IAG14]. Le mot « s'inspirer » revient dans les propos de quatre cadres supérieurs [IAG04; IAG03; IBG01; IBG16]. Plus précisément, les gestionnaires rencontrés disent se servir du produit de veille du cas A pour « *savoir ce qui se fait ailleurs* » [IAG02; idée reprise par IBG01], découvrir autant des « *bons coups que des leçons apprises* » [IAG03; idée reprise par IAG04; IBG01; IBG16], ou encore « *apprendre des autres* » [IAG03]. S'il sert aussi à « *s'alimenter sur les stratégies des autres* » [IAG03], ce cadre supérieur de la direction de la performance estime que « *la consultation de la veille va se faire en début de projet* » [IAG03], mais que pour trouver la bonne stratégie, « *on n'ira pas voir dans la littérature* » [IAG03]. Toujours selon ce gestionnaire, le cas A ne servirait pas à réagir plus vite, ni à s'adapter aux changements, mais plutôt à mieux

connaître ce que les autres ont implanté, que ce soient des pratiques exemplaires ou des leçons apprises.

Toutefois, seul un cadre intermédiaire de la direction de la performance donne l'exemple d'une méthode qu'il a intégrée dans son milieu après la consultation d'une étude scientifique diffusée dans le cadre du cas A. Il développe : « *s'il y a des modèles qui résonnent ou qui peuvent m'être utiles, j'essaie de les intégrer dans ma pratique ou d'en parler dans mon équipe* » [IAG15]. Il convient de souligner l'emploi du verbe « essayer », qui démontre que si ce cadre intermédiaire a pu fournir un exemple d'importation d'un modèle d'audit, ce type d'utilisation de la veille scientifique n'est pas systématique; elle semble même rare. En effet, les autres gestionnaires rencontrés sont unanimes : il s'agit rarement d'importer telle quelle une pratique ou une idée, mais plutôt de les adapter, lorsque c'est possible, au contexte et à la culture organisationnels. « *Un des défis de la veille (...) est qu'elle est en retard* » [IAG02] : les publications scientifiques sur lesquelles repose le produit de veille du cas A paraissent trop tard par rapport aux pratiques de gestion innovantes qui émergent du « *terrain* » [IAG02]. Aussi, la consultation du produit de veille du cas A n'agirait pas sur la gestion du changement, ni sur l'innovation, qui mettent en œuvre des processus complexes organisationnels et culturels, d'après les propos des cinq cadres supérieurs rencontrés [IAG03; IAG02; IAG05; IBG01; IBG16].

Pour rappel, les objectifs du cas A consistent à (1) connaître les meilleures pratiques et à (2) susciter « *un éveil sur ce qui se passe* » [IAV01] dans le domaine des normes dans la gestion des organisations publiques de santé. Il est intéressant de noter que le premier objectif visé au démarrage de ce projet de veille scientifique rejoint le premier type de soutien qu'apporte le projet de veille à la stratégie d'une organisation publique. Il apparaît donc une cohérence entre les objectifs visés par le cas A et l'utilisation qu'en font les gestionnaires. D'autres types de soutien sont néanmoins apparus dans les résultats du cas A, dont le fait de servir à se comparer aux autres.

3.1.3.1.2 Se comparer aux autres

Mentionné par la moitié des gestionnaires rencontrés, le produit de veille du cas A leur fournit l'occasion de faire un étalonnage (aussi nommé balisage ou *benchmarking*) avec les

autres organisations similaires dans le secteur public de la santé. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service conclut que « *la veille, c'est une forme de balisage externe pour comparer les processus entre organisations* » [IBG16]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance démontre l'importance de suivre les résultats scientifiques diffusés dans le produit de veille du cas A : « *si on ne suit pas toutes ces évolutions, on risque de se retrouver un peu... pas en retrait, mais on peut passer à côté des choses (...) comme tout le monde avance plus vite, il faut être en perpétuelle recherche de nouveautés* » [IAG15]. L'expression « *comme tout le monde avance plus vite* » n'est pas sans rappeler l'approche du positionnement dans le secteur privé. Un cadre supérieur de la direction générale mentionne que « *quand j'explique pourquoi [le cas A] est d'un intérêt, c'est cette concurrence [dans le secteur public de la santé], c'est de voir ce qui se fait ailleurs et ce qu'on devrait apprendre* » [IBG01]. L'étalonnage permet ainsi de positionner l'organisation publique par rapport aux autres organisations publiques de santé, notamment à l'échelle d'une certaine compétition internationale.

La notion de concurrence dans le secteur public ne fait pourtant pas l'unanimité. Par exemple, un cadre supérieur de la direction de la performance est mitigé sur le sujet : « *honnêtement, on est tous payés par des fonds publics, et on devrait tous s'entraider. Moi, je suis en compétition avec personne* » [IAG03]. Aussi, il préfère au terme de veille concurrentielle celui de « *veille comparative (...) sous le mode de la collaboration* » [IAG03]. Il précise d'ailleurs que la mission de la direction de la performance doit encore être comprise par les autres directions de son organisation ainsi que par les citoyens. Aussi, il indique que le produit de veille du cas A « *aide à retravailler notre vision, à raffiner nos activités* » [IAG03] en se comparant avec d'autres organisations publiques de santé. Plus concrètement, le produit de veille du cas A serait ainsi utilisé par trois cadres supérieurs et un cadre intermédiaire comme une manière de situer leur organisation ou leur service au sein d'une communauté internationale d'organisations publiques de santé similaires.

3.1.3.1.3 Mettre à jour ses connaissances

Selon un cadre intermédiaire et trois cadres supérieurs, le produit de veille du cas A permet de s'informer en étant « *à l'affût des nouvelles tendances* » dans le domaine de la gestion [IAG05], de se « *garder à jour* » [IAG02; IAG03], ou encore de « *parfaire ses connaissances* »

[IAG04]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique que depuis qu'il « *a quitté les bancs de l'université* » [IAG05], il utilise les articles scientifiques diffusés dans le produit de veille du cas A pour maintenir à jour ses connaissances et « *garder un lien académique* » [IAG05]. Cet apprentissage continu, nécessaire à une bonne pratique de gestion, revient dans les propos d'un cadre supérieur de la direction générale d'un service qui présente le produit de veille du cas A comme « *un bon roman... un roman intelligent qui vous apprend des choses* » [IAG02]. Une comparaison avec un dictionnaire s'en suit pour souligner le fait qu'il faut faire bon usage d'un dictionnaire, comme de la veille scientifique, pour qu'il ait une utilité. Un cadre supérieur de la direction de la performance indique que cet outil, similaire aux congrès auxquels il assiste occasionnellement, enrichit ses connaissances « *avec très peu d'engagements financiers* » [IAG03] : il lui permet d'apprendre sans avoir besoin de se déplacer à l'étranger. Le produit de veille du cas A apparaît donc peu coûteux, aux yeux de ce gestionnaire : ni le coût des ressources humaines pour le produire, ni celui des abonnements aux bases de données bibliographiques ne sont cependant pris en compte.

Ainsi, le cas A poursuit une finalité de soutien à la stratégie des organisations publiques en permettant aux gestionnaires clients de la veille de s'inspirer des meilleures pratiques, de se comparer aux autres et de mettre à jour leurs connaissances. D'autres types de soutien sont ressortis de nos résultats en lien avec la finalité de soutenir la prise de décision.

3.1.3.2 Soutenir la prise de décision

Le produit de veille du cas A viserait aussi à soutenir la prise de décision, par le fait qu'il aide les gestionnaires à (1) alimenter la réflexion, (2) légitimer des décisions et (3) réduire l'incertitude.

3.1.3.2.2 Alimenter la réflexion

Cinq cadres supérieurs et intermédiaires décrivent le produit de veille du cas A comme un moyen de nourrir leur curiosité. Après la comparaison avec un dictionnaire, un cadre supérieur de la direction générale d'un service explique que « *la veille scientifique, c'est beau pour la curiosité (...) elle me garde vif* » [IAG02]. Il insiste sur le fait que pour apprécier une veille scientifique comme le cas A, il faut être un lecteur curieux, la lecture d'articles

scientifiques étant « *aride* » [IAG02]. De son point de vue, le produit de veille du cas A stimule la curiosité de gestionnaires déjà curieux de nature, tel que mentionné précédemment en lien avec la comparaison de la veille scientifique à un « *dictionnaire* » [IAG02].

Pour deux cadres intermédiaires de la direction de la performance, il permet de « *stimuler l'intérêt et l'éveil [ce qui aide à] affûter les réflexes, et donc les décisions en sont facilitées* » [IAG15]. Il contribue à « *sortir du cadre* » [IAG15] et à « *penser autrement (...), sortir de l'établissement (...) sortir de son quotidien* » [IAG05; idée reprise par IAG03; IAG04]. La notion de créativité revient dans les propos de deux cadres supérieurs. Pour un cadre supérieur de la direction générale, le produit de veille du cas A sert avant tout à « *trouver des solutions créatives à l'extérieur de la boîte (...); il suscite des idées* » [IAG04]. Un cadre supérieur de la direction de la performance s'enthousiasme également : « *j'arrive avec toutes sortes d'idées (...) c'est un temps privilégié pour réfléchir* » [IAG03]. Encore une fois, le lien entre la veille scientifique et la prise de décision semble indirect; les réflexions en amont de la prise de décision seraient enrichies par des idées nouvelles, un éveil de la pensée et une stimulation créative. Ce cadre supérieur précise que le produit de veille du cas A permet d'« *ouvrir les frontières* » [IAG03] et de développer une pensée éclairée qui améliore la réflexion, notamment dans la prise de décision. Ces périodes de réflexion « *privilégiées* » manquent toutefois aux gestionnaires rencontrés, en raison de l'urgence des tâches quotidiennes. Aussi, le produit de veille du cas A a pu aussi apparaître comme une occasion trimestrielle de lecture scientifique qui les sort des routines quotidiennes [IAG03; IAG05].

3.1.3.2.2 *Légitimer des décisions*

Pour six gestionnaires sur les huit que nous avons rencontrés, le cas A peut servir à légitimer des décisions déjà prises ou sur le point d'être prises grâce à l'appui de la littérature scientifique. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service explique que « *[s']il y a pleins d'articles qui le disent, alors ça légitime* » [IBG16]. Le produit de veille du cas A a pu aussi fournir des éléments pour « *bâtir un argumentaire* » [IAG05], ou encore, selon un autre cadre intermédiaire de la même direction, il « *donne des munitions ou des façons de voir ou d'appuyer un projet que l'on veut mettre de l'avant* » [IAG14]. De même, un cadre supérieur de la direction générale présente le cas A comme une aide pour justifier ses décisions. « *La veille*

aide à légitimer le fait qu'on a pris cette décision à partir des données de la littérature » [IAG04]. Ce cadre supérieur s'inscrit dans l'approche de la gestion fondée sur les données probantes, qui requiert de justifier des décisions en fonction des données externes de la littérature scientifique et des données internes issues du terrain.

Deux cadres supérieurs et trois cadres intermédiaires reconnaissent que pour faire accepter leurs décisions, au sein de leur équipe ou auprès de leur supérieur, ils se sont déjà « appuyés sur les meilleures pratiques » [IAG04; idée reprise par IAG03; IAG05; IAG14; IAG15]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance présente un des avantages de s'appuyer sur les données scientifiques en gestion : « *parce que ce n'est pas juste moi en tant qu'individu qui parle, c'est moi appuyé sur des éléments d'articles scientifiques. (...) Aller chercher un certain levier, une certaine crédibilité quand on veut faire passer une décision (...) surtout dans un milieu comme le nôtre, avoir un appui d'un article externe, cela aide vraiment à légitimer une action* » [IAG05]. Le secteur public de la santé est, en effet, un milieu dans lequel les gestionnaires cumulent plusieurs diplômes universitaires dans des domaines médicaux ou administratifs. Par conséquent, ils sont sensibles à la démarche rationnelle et scientifique, et plus particulièrement aux données probantes. Par exemple, six gestionnaires sur les huit interrogés dans le cadre du cas A cumulent chacun trois diplômes universitaires.

3.1.3.2.3 Réduire l'incertitude

La réduction de l'incertitude a émergé des propos de cinq gestionnaires rencontrés dans le cadre du cas A. Selon un autre cadre supérieur de la direction générale, les données de la littérature scientifique peuvent « *aider à faire un filtre* » [IAG04] en amenant des données probantes sur lesquels les gestionnaires peuvent s'appuyer pour prendre des « *décisions éclairées* » [IAG04]. Ce cadre supérieur explique son approche de gestion : « *le evidence-based practice [pratique fondée sur les données probantes], c'est l'intégration de l'expérience du gestionnaire, des données externes de la littérature, des besoins des équipes et du contexte administratif et politique. À partir de ces éléments, on prend une décision éclairée* » [IAG04]. Cependant, il indique que le produit de veille du cas A ne diffuse pas de « *données expérientielles* » [IAG04]. Nous comprenons les expressions « données expérientielles » et « données issues du terrain » comme un ensemble d'informations qui portent sur les besoins des

équipes, les besoins de la population ou encore comme des indicateurs de performance sur les activités courantes et les services de l'organisation en temps réel.

Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique que « *lorsqu'on a déjà réfléchi à quelque chose et qu'on [voit] qu'ailleurs ça a fonctionné, pour moi c'est un indicateur fort de ce vers quoi on veut aller* » [IAG15]. Un cadre supérieur pose le problème des délais de publication des études scientifiques; « *le problème de la veille c'est qu'elle est en retard* » [IAG02]. Comme le cas A consiste à surveiller des publications scientifiques qui tardent à paraître, le produit de veille ne peut, selon lui, que soutenir « *après coup* » [IAG02] des décisions. Il conclut : « *ça valide, on est très contents* » [IAG02]. De la même manière, le produit de veille du cas A contribuerait aussi à valider ou à confirmer des intuitions, aussi nommées « *hypotheses* » [IBG01] par un cadre supérieur de la direction générale. Un cadre supérieur de la direction de la performance donne l'exemple d'une décision stratégique dans le cadre de la réorganisation d'un service, qu'il a prise en considérant un article scientifique diffusé dans le produit de veille du cas A. « *La littérature nous a démontré l'inverse* » [IAG03] : l'étude scientifique démontrait, en effet, que les résultats portant sur la solution envisagée pour répondre au problème confidentiel n'avaient pas été concluants dans d'autres organisations publiques de santé. Dans cet exemple, la veille scientifique a aidé ce gestionnaire à nourrir un processus de prise de décision en lui donnant des arguments en défaveur de la solution envisagée. Ce même cadre supérieur de la direction de la performance donne un autre exemple dans lequel son intuition a été validée. Il conclut : « *je pense que la veille scientifique, c'est pour se reconforter* » [IAG03].

Le cas A poursuit donc des finalités de soutien à la stratégie d'une organisation publique et de soutien à la prise de décision. Précisément, la veille scientifique (cas A) contribue à nourrir le processus de stratégie des organisations en permettant aux gestionnaires clients de la veille de s'inspirer des meilleures pratiques, de comparer leur organisation aux autres organisations publiques de santé et de mettre à jour leurs connaissances. En lien avec le soutien à la prise de décision, les gestionnaires clients de la veille utilisent la veille scientifique pour alimenter leur réflexion, légitimer des décisions déjà prises ou sur le point d'être prises et réduire l'incertitude. Cela étant dit, une veille scientifique est-elle une veille stratégique? La prochaine section apporte des éléments de réponses tirés des résultats du cas A.

3.1.4 Caractère stratégique du cas A (QR3)

La troisième question de recherche porte sur ce qui fait d'une veille une veille stratégique. Dans cette sous-section, nous traitons cette question de recherche du point de vue des répondants du cas A. Aussi, la perception des répondants sur le caractère stratégique du cas A a été examinée à partir des données d'entrevue avec le veilleur traqueur et les gestionnaires, qu'ils soient utilisateurs, utilisateurs occasionnels ou non-utilisateurs. Les répondants étaient invités à répondre à la question « diriez-vous que le cas A est une veille stratégique? Pour quelles raisons? » Cette question a donné lieu à diverses interprétations; quelques répondants ne se sont pas non plus prononcés. En revanche, il a été possible de mettre en évidence deux caractéristiques dont dépend une veille pour être une veille stratégique, tel que le résume le Tableau 12 en page 141 : si elle est centrée sur le besoin informationnel (en lien avec les enjeux stratégiques) ou si elle est utilisée de façon stratégique. Dans les prochains paragraphes, nous détaillons les explications fournies par les répondants.

Tableau 12. Caractéristiques d'une veille stratégique selon les répondants du cas A

Caractéristiques d'une veille stratégique	Veilleur	Gestionnaires clients de la veille			Total
	Traqueur N = 1	Utilisateur N = 2	Utilisateur occasionnel N = 4	Non-utilisateur N = 2	N = 9
Centrée sur le besoin informationnel (en lien avec les enjeux stratégiques)	1	1	2	0	4
Utilisée de façon stratégique : Se comparer aux autres, légitimer des décisions	0	1	2	1	4
Pas de réponse	0	0	0	1	1

Le veilleur traqueur et trois gestionnaires sur les huit interrogés évoquent le fait que pour être stratégique, la veille doit être centrée sur le besoin informationnel en lien avec des enjeux stratégiques. Sur les neuf répondants, un seul répondant, utilisateur occasionnel, ne considère pas le cas A comme une veille stratégique. Il précise que le produit de veille ne répond pas à ses besoins informationnels. Cette même caractéristique (une veille centrée sur le besoin informationnel en lien avec les enjeux stratégiques) revient quand les répondants expliquent pourquoi le cas A est une veille stratégique. Par exemple, un cadre supérieur utilisateur occasionnel mentionne que le cas A est « *un outil parmi d'autres* », mais qu'il est stratégique

« *parce que j'avais donné une commande au départ qui est axée sur mes besoins stratégiques* » [IAG02]. Plus précisément, le cas A a été perçu comme une veille stratégique parce qu'il porte sur des enjeux stratégiques de l'unité administrative, de l'organisation ou du répondant lui-même. Par exemple, le veilleur traqueur considère que le cas A est une veille stratégique parce qu'il couvre des sujets stratégiques dans le domaine de la gestion [IAV01]. Ainsi, le cas A serait une veille stratégique s'il répond aux besoins informationnels des gestionnaires, notamment autour d'enjeux stratégiques.

Pour quatre répondants, c'est l'utilisation qu'en font les gestionnaires qui rend une veille stratégique. Selon un cadre supérieur non-utilisateur, mais ancien utilisateur, le cas A s'inscrit dans une perspective stratégique de comparaison avec les autres organisations publiques de santé. « *C'est sûr parce que c'est ça l'intérêt. Quand j'explique pourquoi le [Cas A] est d'un intérêt, c'est justement cette concurrence-là* » [IBG01]. Un cadre intermédiaire utilisateur indique que le cas A est une veille stratégique parce qu'« *il permet de donner des munitions ou des façons de voir ou d'appuyer un projet que l'on veut mettre de l'avant. Donc, là aussi on est dans du stratégique* » [IAG14], ce qui renvoie à un type de soutien mis en lumière dans la section précédente 3.1.3 Finalités du cas A (QR2) en page 133.

Pour finir, cinq gestionnaires sur huit ont spontanément dit que le cas A est utile et nécessaire; « *ça sert (...) c'est un outil parmi d'autres* » [IBG01]. Un cadre supérieur utilisateur occasionnel le qualifie même d'« *essentiel* » à la stratégie d'une organisation [IAG02] et un autre cadre supérieur utilisateur considère que la veille est « *un incontournable, on ne peut pas prendre des décisions si on ne se fie pas sur une veille des bonnes pratiques documentées dans la littérature* » [IAG04]. Toutefois, ce cadre supérieur utilisateur inclut dans son commentaire sa propre veille faite sur les réseaux sociaux par exemple. Par conséquent, selon les répondants du cas A, une veille est stratégique, d'une part, si elle est centrée sur les besoins informationnels, notamment en lien avec des enjeux stratégiques, et d'autre part, selon l'utilisation qu'en font les gestionnaires clients de la veille. Le cas A est perçu par des répondants comme une veille stratégique, mais pas par tous les gestionnaires. Néanmoins, la majorité d'entre eux le considère comme utile au même titre que d'autres moyens de s'informer.

3.1.5 En résumé

Modélisé à la Figure 11 en page 143, le cas A est un projet de veille scientifique sur le domaine de la gestion et de la performance des organisations publiques de santé. Il implique un veilleur traqueur et des gestionnaires clients de la veille, en grande partie des cadres supérieurs et intermédiaires de l'organisation I. Le processus de veille du cas A consiste en six étapes. La rétroaction entre les deux types d'acteurs (veilleur traqueur et gestionnaires clients de la veille) s'avère rare. Selon les gestionnaires rencontrés, le produit de veille du cas A serait utilisé pour s'inspirer des meilleures pratiques, se comparer aux autres organisations publiques de santé et mettre à jour ses connaissances. Il soutiendrait aussi la prise de décision en légitimant des décisions déjà prises dans un milieu qui valorise les arguments scientifiques et la gestion fondée sur les données probantes, en alimentant la réflexion et, dans une moindre mesure, en réduisant l'incertitude. Pour les répondants, une veille stratégique a comme caractéristiques qu'elle est centrée sur un besoin informationnel en lien avec des enjeux stratégiques et/ou qu'elle est utilisée stratégiquement.

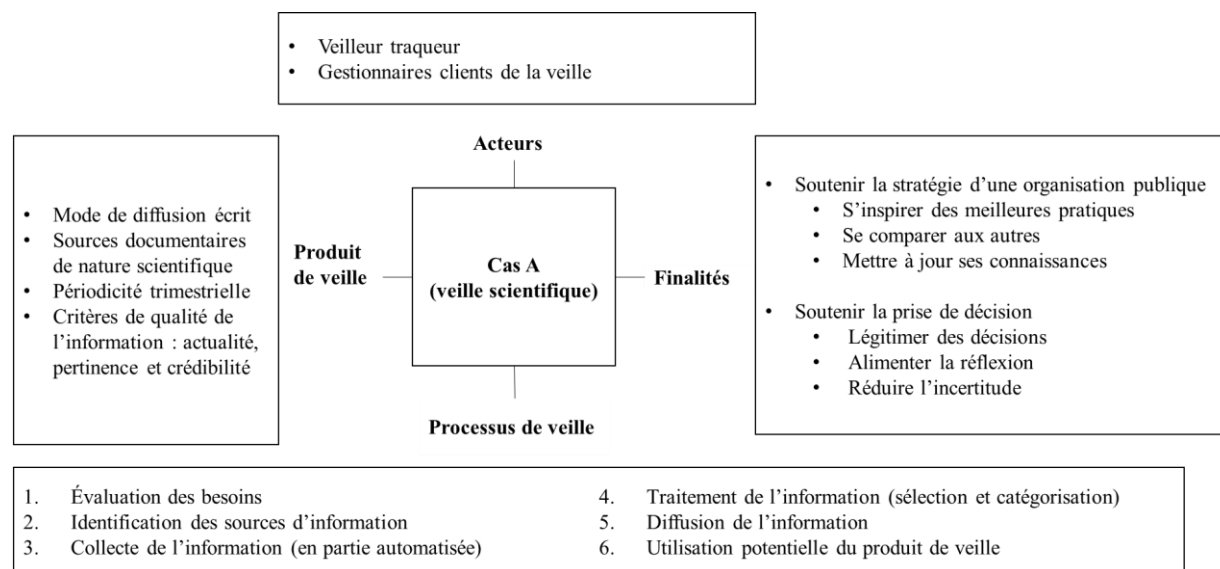


Figure 11. Modélisation du cas A

Maintenant que nous avons présenté les résultats du premier cas étudié de veille scientifique (cas A), nous détaillerons ceux de l'étude d'un projet de veille médiatique incluant un volet réputationnel (cas B) dans la prochaine section.

3.2 Veille médiatique et réputation (cas B)

Comme dans le cas A, les résultats du cas B sont présentés en cinq sous-sections : (1) le contexte et le profil des répondants, (2) les caractéristiques du cas B tel qu'implanté au moment de l'étude, (3) les finalités de ce projet de veille médiatique et réputation, (4) la perception des répondants du cas B quant aux caractéristiques d'une veille stratégique, (5) une synthèse des réponses aux trois questions de recherche concernant le cas B.

3.2.1 Contexte et profil des répondants du cas B

Le cas B est un projet de veille médiatique avec un volet réputationnel (veille réputation). Une veille médiatique « *consiste en une surveillance d'un sujet donné sur les médias et leurs productions liées à l'actualité* » [D004]. Une veille réputation (ou e-réputation ou veille d'image) « *consiste à scruter ce qui se dit d'une personne, d'une entreprise ou d'une marque* » (Mesguich, 2018, p. 96). Le cas B est né d'une collaboration entre la direction des communications et la bibliothèque de l'organisation II. La direction des communications recevait depuis plusieurs années un produit de veille médiatique réalisé par un prestataire externe qui a cessé son mandat il y a moins de dix ans. Dans un contexte d'austérité, toutes les directions de l'organisation II étaient appelées à réduire leur budget, et devaient donc « *trouver des solutions internes* » [D004]. La direction des communications n'ayant pas le temps de réaliser au sein de sa direction le processus de veille au complet, la bibliothèque a saisi l'occasion de proposer une collaboration pour développer le cas B.

Tel que décrit dans le Tableau 13 en page 145, nous avons rencontré trois veilleurs traqueurs, un veilleur pivot et 13 gestionnaires clients de la veille. Les huit cadres supérieurs et les cinq cadres intermédiaires exercent leurs fonctions dans les organisations I ou II, et au sein de différentes unités administratives telles que la direction générale de l'organisation, la direction des communications, la direction de la performance ou la direction générale d'un service.

Tableau 13. Profil des répondants du cas B

Code de l'organisation	Type générique de répondant	Code du répondant	Type spécifique de répondant	Type d'utilisateur	Type d'unité administrative
II	Veilleur	IIBV01	Traqueur	Ne s'applique pas ³⁶	Bibliothèque
		IIBV02	Traqueur		Bibliothèque
		IIBV03	Pivot		Direction des communications
		IICV01	Traqueur		Bibliothèque
II	Gestionnaire client de la veille	IIBG01	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction générale
		IIBG02	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction de la performance
		IIBG06	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction des communications
		IIBG13	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
		IIBG14	Cadre intermédiaire	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
		IIBG15	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction générale d'un service
		IIBG16	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction générale
		IAG05	Cadre intermédiaire	Utilisateur	Direction de la performance
		IAG14	Cadre intermédiaire	Utilisateur	Direction de la performance
		IAG15	Cadre intermédiaire	Utilisateur occasionnel	Direction de la performance
I		IBG01	Cadre supérieur	Utilisateur	Direction générale
		IBG08	Cadre intermédiaire	Utilisateur occasionnel	Direction générale d'un service
		IBG16	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction générale d'un service

Tous les gestionnaires clients de la veille rencontrés sont des utilisateurs ou des utilisateurs occasionnels, autrement dit, aucun non-utilisateur n'a pu être rejoint. Les acteurs du cas B seront détaillés dans la sous-section 3.2.2.2 Acteurs de la veille en page 146.

³⁶ N'étant pas un client de la veille, le veilleur n'a pas été codé selon son type d'utilisation.

3.2.2 Caractéristiques du cas B (QR1)

Pour examiner les caractéristiques du cas B, nous présentons (1) le produit de veille, (2) les acteurs de la veille et (3) le processus de veille.

3.2.2.1 Produit de veille

Le produit de veille du cas B est analysé dans le Tableau 14 en page 146 selon son format et selon son contenu. Pour le format, ce produit de veille diffuse quotidiennement, à l'écrit, des articles tirés de sources d'information de nature médiatique : entre 15 et 40 hyperliens vers des articles de presse écrite ou d'émissions de radio et de télévision. Ponctuellement, peuvent être diffusés dans le produit de veille du cas B des hyperliens vers des billets de blogues spécialisés.

Tableau 14. Caractéristiques du produit de veille du cas B

Caractéristiques du produit de veille		Cas B Veille médiatique et réputation
Format	Mode de diffusion	Écrit
	Périodicité	Quotidienne
	Volume	Entre 15 et 40 hyperliens par jour
Contenu	Types de sources d'information	Médias traditionnels (presse, radio, télévision) et blogues spécialisés
	Couverture géographique	Locale, parfois provinciale et internationale (volet réputation)
	Couverture sectorielle	Secteur public de la santé Nom des organisations I et II
	Critères de qualité de l'information	Actualité Pertinence

Sur le contenu, le cas B apparaît à la fois comme une veille médiatique et une veille réputation. Le premier volet (veille médiatique) consiste à surveiller l'actualité du domaine de la santé au Québec dans les médias traditionnels, autrement dit « *tout ce qui est journaux, radio, télévision* » [IIBV01], soit une couverture sectorielle ciblée sur le secteur public de la santé et une couverture géographique essentiellement locale, et parfois provinciale. Le second volet (veille réputation) scrute le nom des organisations I et II dans les médias traditionnels. Pour ce volet, plusieurs blogues spécialisés ont également été ajoutés au fur et à mesure des ajustements apportés à la « *charte éditoriale* » [D003]. Toujours sur ce volet réputationnel, la couverture géographique est uniquement locale, sauf si des articles dans la presse internationale portent sur les noms des organisations I et II. Plus précisément, du point de vue de la couverture sectorielle, sont surveillés les noms des organisations I et II ainsi que ceux plus spécifiques de services ou

d'experts appartenant à ces organisations. L'information diffusée repose sur sa pertinence (en lien avec la charte éditoriale) et son actualité; contrairement au cas A, la crédibilité de la source d'information ne semble pas cruciale lors de la production du produit de veille du cas B.

3.2.2.2 Acteurs de la veille

Le cas B fait intervenir deux types d'acteurs. Premièrement, les veilleurs sont membres de l'organisation II et se subdivisent en deux sous-groupes : (1) les veilleurs traqueurs et (2) le veilleur pivot. Le produit de veille du cas B est réalisé par les veilleurs traqueurs, sur une base volontaire pour « *garder la motivation de l'équipe* » [D004], et selon un calendrier de rotation [D003]. En effet, le travail de production du produit de veille du cas B est « *très exigeant* » [IIBV02]. Il faut avoir « *une grande disponibilité, particulièrement tôt le matin, une grande flexibilité et une bonne dose d'enthousiasme* » [D004]. Nous avons rencontré trois veilleurs traqueurs ainsi que le veilleur pivot. Les premiers collectent et organisent l'information, ils développent le produit de veille, tel que cela sera détaillé dans la section 3.2.2.3 Processus de veille en page 149.

Le veilleur pivot joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. Au cours de l'entrevue avec le veilleur pivot, nous avons compris que ce professionnel, qui relève d'une autre unité administrative que la bibliothèque, est un acteur distinct des veilleurs traqueurs : il ajuste le produit de veille en fonction de sa compréhension des besoins des clients, valide le contenu et gère la diffusion par courriel du produit de veille à l'ensemble des gestionnaires clients de la veille. Il ne réalise donc ni la collecte, ni le traitement de l'information. La bibliothèque a vu dans cette collaboration avec la direction des communications l'occasion de promouvoir ses services et les compétences de ses membres. Plus précisément, le cas B a permis la « *fabrication d'un sentiment d'indispensabilité* » [D004] ou encore une « *preuve de crédibilité de la bibliothèque et [de] ses services* » [D004]. Le cas B est donc né avant tout de « *l'occasion de donner de la visibilité à la bibliothèque. (...) C'était une carte de visite. (...) C'est le [cas B] qui a tout déclenché, qui a fait qu'on a eu une visibilité ailleurs qu'auprès des chercheurs* » [IIBV02; idée reprise par IIBV01; IICV01], soit auprès d'une clientèle de gestionnaires. Les veilleurs traqueurs considèrent que « *[le] client direct c'est la direction des communications, et indirectement c'est*

la direction générale, car souvent, les mises à niveau viennent de la direction générale qui les a transmises à la direction des communications qui nous les a retransmises » [IIBV02]. Nous comprenons l'expression « les mises à niveau » comme des ajustements en lien avec le besoin informationnel de la direction générale. Aussi, les veilleurs traqueurs n'auraient pas accès directement aux besoins informationnels; ils dépendraient de la traduction faite par la direction des communications, notamment par le biais du veilleur pivot. Nous reviendrons sur ce mécanisme d'intermédiaire entre le veilleur traqueur et les gestionnaires clients de la veille dans la prochaine sous-section, puis dans le chapitre 4. Discussion.

Deuxièmement, les types d'acteurs du cas B comprennent aussi les gestionnaires clients de la veille, qui sont des cadres intermédiaires et supérieurs des organisations I et II. Bien que la majorité le reçoive quotidiennement, tous les gestionnaires de ces deux organisations ne sont pas abonnés d'office au produit de veille du cas B. Pour s'abonner, ils doivent en faire la demande au veilleur pivot. Parmi la diversité de clients, les principaux sont les cadres supérieurs de la direction générale et de la direction des communications. D'ailleurs, quatre des cinq cadres supérieurs utilisateurs rencontrés exercent leur fonction dans ces deux unités administratives. Ils disent utiliser le cas B directement dans leur travail et le lisent tous les jours. Par exemple, un cadre supérieur précise qu'il le consulte « *même pendant les vacances* » [IBG01]. Parmi les utilisateurs occasionnels, les trois cadres supérieurs et les trois cadres intermédiaires disent ne pas lire les articles en profondeur. Et d'ailleurs, ils ne relèvent ni de la direction générale, ni de celle des communications. Pour revenir aux utilisateurs, les cinq cadres supérieurs ont décrit leurs tâches quotidiennes comme étant fortement marquées par des enjeux stratégiques liés au rayonnement et à la réputation de leur organisation. En revanche, les utilisateurs occasionnels ont décrit des fonctions autres que celles en lien avec des enjeux réputationnels et de positionnement médiatique. Le type de gestionnaire (cadre supérieur ou intermédiaire) ne semblerait pas avoir d'incidence sur le type d'utilisation du cas B, alors que les fonctions des gestionnaires auraient un impact sur le fait qu'un gestionnaire soit utilisateur ou utilisateur occasionnel. Ces liens entre l'utilisation du produit de veille du cas B et les enjeux stratégiques auxquels font face les gestionnaires rencontrés sont davantage développés dans la section 3.2.4 Perception de la veille stratégique par les répondants du cas B (QR3) en page 163.

3.2.2.3 Processus de veille

Le processus de veille du cas B (Figure 12 en page 149) comprend sept étapes.

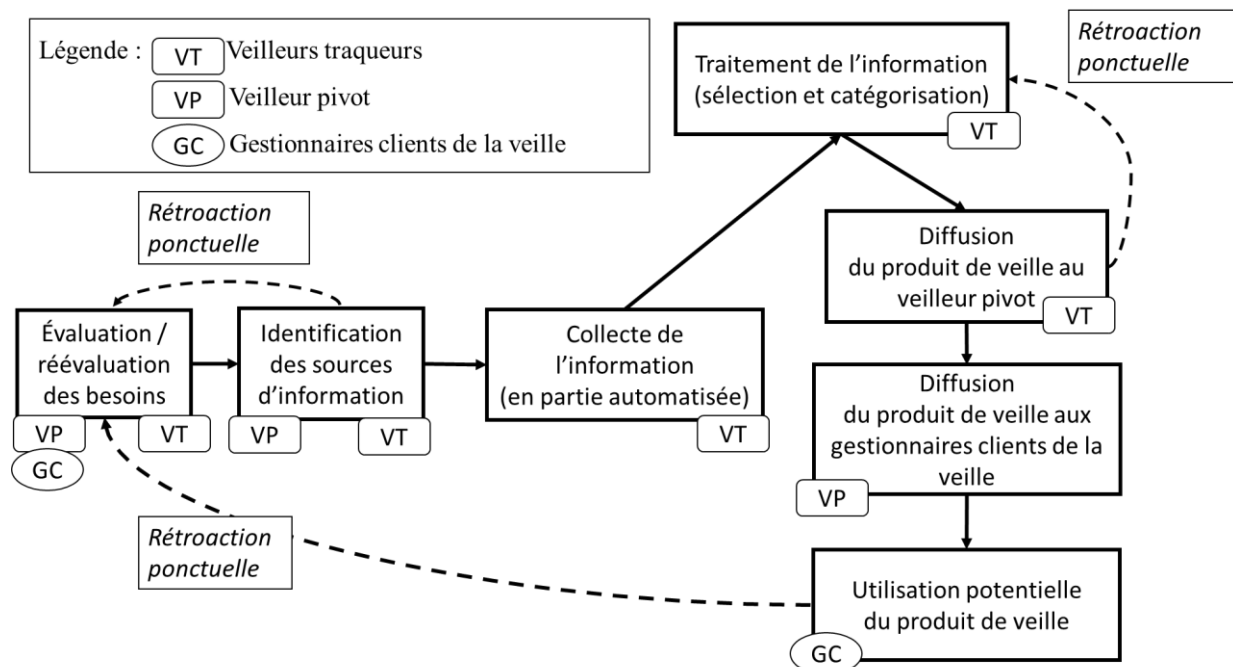


Figure 12. Processus de veille du cas B

L'évaluation des besoins a eu lieu en démarrage de projet, lorsqu'un des veilleurs traqueurs a développé le prototype de produit de veille en collaboration avec le veilleur pivot. Il s'est écoulé environ trois mois d'ajustements entre la proposition du prototype et le produit de veille jugé satisfaisant. Le veilleur pivot jouait un rôle d'intermédiaire entre les gestionnaires clients de la veille qui exprimaient des besoins informationnels et le veilleur traqueur qui proposait le prototype. En effet, le fait de recevoir tous les articles au même endroit plutôt que de se rendre sur chacun des journaux en ligne, un par un, est un argument fort des veilleurs traqueurs pour mettre en valeur leur travail. Un veilleur traqueur explique que c'est plus rapide « d'avoir un résumé de tout [plutôt que] d'aller chercher eux-mêmes dans les différents journaux » [IIBV01; idée reprise par D004]. Ce gain de temps a été pointé par deux utilisateurs et fait partie des objectifs visés par le cas B.

Concernant les objectifs initiaux, le cas B vise à « *informer de tout ce qui se passe dans le [secteur] et de tout ce qui a été écrit sur l'organisation [II], ce qui lui permet d'intervenir*

quand il y a des choses qui ont été dites et ne sont pas vérifiées » [IIBV01]. Cet objectif correspond en fait au besoin initial de la direction des communications. En effet, le produit de veille du cas B a été développé « pour que [la direction des communications] soit prête à réagir si jamais il y a une crise ou une crise potentielle » [IIBV02].

Un veilleur traqueur complète en précisant que le produit de veille du cas B sert à :

« Offrir un portrait du... je n'aime pas le mot marché parce qu'on parle d'une entreprise publique... mais de l'écosystème dans lequel on existe parce que ça nous permet de voir ce qui se fait dans les autres [organisations] (...) C'est de bâtir sur ce que les autres font. Cela aide les gens à cerner les enjeux qui sont dans les médias » [IICV01].

De même, le veilleur pivot indique que le produit de veille du cas B permet « d'avoir un portrait global de la situation, (...) de voir aussi ce qui se fait ailleurs, (...) et de nous comparer sur la scène publique par rapport aux autres établissements » [IIBV03]; de « voir comment on se positionne » [IIBV03]. La notion de positionnement en toile de fond du cas B ainsi que les types de soutien mentionnés par les gestionnaires rencontrés seront développées dans la sous-section 3.2.3 Finalités du cas B (QR2) en page 152. Nous y reviendrons également dans le chapitre 4. Discussion.

L'identification des sources d'information est la deuxième étape du processus de veille du cas B. Elle est réalisée par les veilleurs traqueurs en collaboration avec le veilleur pivot : il arrive que ce dernier mentionne une nouvelle source d'information à surveiller pendant quelques jours, puis indique de ne plus la surveiller par la suite. Ce type d'ajustements entre les veilleurs traqueurs et le veilleur pivot suit une fréquence hebdomadaire, voire quotidienne. Les veilleurs traqueurs ajustent alors le système automatisé de collecte d'information, à la suite de cette rétroaction ponctuelle. La troisième étape de collecte d'information est réalisée par les veilleurs traqueurs qui surveillent l'actualité dans les médias traditionnels (presse, radio, télévision). À cette étape, plusieurs technologies sont utilisées telles que des agrégateurs de flux RSS, les alertes par messagerie électronique ou encore un logiciel de surveillance de pages web. Même si l'étape de collecte d'information est automatisée en grande partie, elle requiert aussi des actions manuelles. Par exemple, des émissions de radio ne pouvant être mises sous surveillance automatique, les veilleurs traqueurs procèdent parfois à une collecte manuelle de l'information.

La quatrième étape consiste à traiter l'information et à développer le produit de veille. Les veilleurs traqueurs sélectionnent les articles de presse, émissions de radio et de télévision selon les principes d'une « *charte éditoriale* » [IIBV01]. Ils appliquent un critère d'actualité et un critère de pertinence. En même temps, ils organisent l'information sélectionnée en plusieurs catégories à partir de cette même charte éditoriale rédigée en collaboration avec le veilleur pivot. La charte éditoriale, réévaluée ponctuellement, synthétise le type d'information qui se retrouve dans chacune des grandes catégories du produit de veille du cas B [D003]. Ce traitement de l'information est présenté comme une tâche « *subjective* » [IIBV01], malgré l'existence de la charte éditoriale : des choix peuvent être opérés différemment d'un veilleur traqueur à l'autre dans le classement ou la mise en valeur des articles. D'ailleurs, le veilleur pivot valide et réorganise le contenu avant la diffusion aux gestionnaires. Par exemple, il lui arrive de classer en premier un article de presse en particulier pour s'assurer que les gestionnaires le voient. Les veilleurs traqueurs développent, également à cette étape de traitement de l'information, le produit de veille en tant que tel avec l'aide d'un logiciel gratuit de mise en page.

Plusieurs veilleurs traqueurs souhaiteraient aller au-delà de la collecte et du traitement de l'information en fournissant une analyse plus approfondie. Un veilleur traqueur regrette : « *je trouve qu'on fait beaucoup de collecte (...) j'ai remarqué que les gens deviennent de plus en plus à l'aise avec l'informatique et ont plus rapidement accès à une information, alors notre plus-value, je pense que ce serait dans l'analyse de contenu et donner accès à une information qui n'est pas trouvable sur le Web* » [IIBV01]. Il explique toutefois qu'il n'a pas le temps d'interpréter l'information et de dégager des tendances. Un autre veilleur traqueur apporte un argument supplémentaire : « *l'analyse de contenu me pose un problème, parce que nous, on n'est pas des [experts], et ce n'est pas à nous de faire des recommandations* » [IIBV02].

La cinquième étape consiste à diffuser le produit de veille au veilleur pivot, qui valide le contenu et demande, si nécessaire, des ajustements, par exemple dans la mise en valeur des articles et des émissions. Cette première diffusion est effectuée chaque matin par un des veilleurs traqueurs. La sixième étape est réalisée par le veilleur pivot qui diffuse le produit de veille du cas B à l'ensemble des gestionnaires clients de la veille. Enfin, dans la septième étape, le produit de veille est potentiellement utilisé par les gestionnaires clients de la veille.

3.2.3 Finalités du cas B (QR2)

Comme dans l'étude du cas A, les finalités qui ont émergé de l'analyse des entrevues avec les gestionnaires clients de la veille du cas B sont divisées en deux sections : (1) soutenir la stratégie d'une organisation publique et (2) soutenir la prise de décision. Le Tableau 15 en page 152 permet de pondérer les types de soutien du cas B par types d'utilisateurs.

Tableau 15. Types de soutien du cas B par type d'utilisateurs³⁷

Type de finalités	Type de soutien	Utilisateur N = 7	Utilisateur occasionnel N = 6	Total N = 13
Soutenir la stratégie d'une organisation publique	Mieux comprendre l'environnement	4	5	9
	S'inspirer des meilleures pratiques	5	4	9
	Contrôler la réputation	4	0	4
	Se comparer aux autres	1	1	2
Soutenir la prise de décision	Alimenter la réflexion	5	4	9
	Légitimer des décisions	4	2	6
	Réduire l'incertitude	3	3	6

D'après les répondants, le cas B consiste à mieux comprendre l'environnement, à s'inspirer des meilleures pratiques, à contrôler la réputation, à se comparer aux autres dans une perspective de soutien à la stratégie d'une organisation publique. Il sert aussi à alimenter la réflexion, à légitimer des décisions et à réduire l'incertitude, poursuivant ainsi une finalité de soutien à la prise de décision. Les sept types de soutien dans le cadre du cas B sont décrits dans les prochaines sous-sections.

3.2.3.1 Soutenir la stratégie d'une organisation publique

Afin de soutenir la stratégie de leur organisation, le produit de veille du cas B sert à (1) mieux comprendre l'environnement, (2) s'inspirer des meilleures pratiques, (3) se comparer aux autres et (4) contrôler la réputation.

³⁷ Aucun non-utilisateur du cas B n'a été rencontré.

3.2.3.1.1 Mieux comprendre l'environnement

Le produit de veille du cas B est perçu par neuf des 13 gestionnaires interrogés comme un outil nécessaire à une meilleure compréhension de l'environnement. Concrètement, il sert à suivre l'actualité dans l'environnement externe et, dans une moindre mesure, à connaître plus finement l'environnement interne.

Sur l'environnement externe, un cadre supérieur de la direction de la performance indique que le produit de veille du cas B est similaire à de la « *formation continue* » [IIBG02]. Pour être « *un bon gestionnaire* », il faut avoir « *un regard éclairé* » [IIBG02] :

« Plus on va être exposé à de l'information pertinente en lien avec nos responsabilités, plus on va être habilités, peu importe la situation, à transposer ces connaissances dans l'action et la prise de décision. Un regard éclairé nous permet d'avoir une compréhension ajustée » [IIBG02].

Dans cet exemple, la réflexion stratégique et la prise de décision sont proches; l'une ne va pas sans l'autre. Un cadre intermédiaire de la même direction dit que « *s'il y a une grosse préoccupation sociale dans le [secteur], tu vois tous les articles qui sont sortis sur ce sujet-là* » [IAG05], ce qui aide à mieux comprendre l'environnement socio-démographique pour une meilleure prise de décision. Toujours, sur l'environnement socio-démographique, un cadre supérieur de la direction générale d'un service présente le produit de veille du cas B comme un outil servant à « *prendre le pouls de l'opinion publique* » [IIBG15]. Aussi, pour ces deux gestionnaires, le produit de veille du cas B contribue à mieux comprendre l'environnement socio-démographique (enjeux sociaux, besoins et attentes de la population québécoise envers le système de santé). Sur l'environnement politique, cinq cadres supérieurs et un cadre intermédiaire mentionnent l'occasion de découvrir des occasions de partenariats ou de collaborations au sein du secteur public de la santé. Un cadre supérieur de la direction de la performance indique que « *cela peut nous permettre aussi d'établir des collaborations, même internationales* » [IIBG02]. Cette occasion de « *faire du développement de partenariats* » [IIBG06] revient également dans les propos d'un cadre supérieur de la direction des communications. La lecture du produit de veille du cas B ne crée évidemment pas le partenariat, mais donne l'occasion à des gestionnaires d'identifier des acteurs potentiels. Plus largement, ce même cadre supérieur indique que le produit de veille du cas B lui « *donne du contexte* » [IIBG16] sur l'actualité du secteur public de la santé à l'échelle provinciale et lui

permet de « *comprendre et maîtriser les enjeux* » [IIBG16] dans l'environnement sectoriel. De même, la lecture du produit de veille du cas B a donné une idée à un cadre supérieur de la direction générale [IBG01] pour résoudre un problème avec un partenaire. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique qu'« *on reste toujours prêts à déposer des projets au moment opportun* » [IIBG13]. Ainsi, le fait de se tenir au courant de l'actualité dans l'environnement politique du secteur public de la santé donne l'occasion aux gestionnaires de soumettre des projets au bon moment, notamment dans le cadre de partenariats potentiels. L'environnement externe couvre, dans le cadre de nos données d'entrevue, les environnements socio-démographique, sectoriel et politique.

À l'interne, un cadre intermédiaire de la direction de la performance [IAG15] fournit un exemple qui montre que le cas B lui sert à mieux connaître son organisation. À la lecture du produit de veille du cas B, il a découvert qu'un service de son organisation dans lequel il devait faire un audit était touché par de l'insatisfaction parmi les employés; il a préféré reporter l'audit de ce service à une date ultérieure. La connaissance plus fine de l'environnement interne apparaît également dans les propos d'un autre cadre intermédiaire de la direction générale d'un service [IBG08]. Par sa fonction en lien direct avec les citoyens, il doit bien connaître les différents services de son organisation, d'autant plus qu'il est nouvellement engagé dans l'organisation I. Le produit de veille du cas B l'aide à identifier des services dont les succès paraissent dans les médias traditionnels. Par conséquent, il aide non seulement à analyser l'environnement externe, et tout particulièrement à cerner les enjeux sociaux, sectoriels et politiques et à découvrir des partenaires potentiels, mais il aide aussi à mieux connaître l'environnement interne.

3.2.3.1.2 *S'inspirer des meilleures pratiques*

Le type de soutien relatif à « *s'inspirer des meilleures pratiques* » a émergé des entrevues avec sept cadres supérieurs et intermédiaires. Le verbe « *s'inspirer* » apparaît dans les propos de sept cadres supérieurs et intermédiaires de différentes directions des organisations I et II [IBG01; IIBG01; IIBG06; IAG14; IIBG14; IBG08; IIBG13]. Le produit de veille du cas B permet aussi de « *savoir ce qui se fait ailleurs* » [IBG01; idée reprise par IIBG06; IIBG13]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance précise : « *on va s'inspirer des bons coups*

d'ailleurs, (...) des nouvelles façons de faire » [IIBG14]. Il explique : « *si ça fait quatre fois que je vois un même sujet qui sort dans une veille et qu'il y a des bons coups qui s'y rattachent, je pense que nécessairement, tu te dis "bon là peut-être que... si tel événement venait à se produire [chez nous], j'envisagerais quelque chose de similaire"* » [IIBG14]. D'autres expliquent que le produit de veille du cas B aide à « *apprendre des autres* » [IBG01; idée reprise par IAG14; IIBG13; IIBG14], et ce, dans un esprit d'échanges et de collaboration avec les autres organisations publiques de santé. Concrètement, le produit de veille du cas B est perçu comme un outil visant à s'inspirer des « *bons coups et des moins bons coups* » [IAG14; idée reprise par IBG16]. Un cadre supérieur de la direction générale mentionne que « *des nouvelles façons de faire sont publicisées dans les médias, alors on pourrait regarder comment apprendre de ces équipes-là* » [IBG01]. Un autre cadre supérieur de la même direction indique que le produit de veille du cas B suscite « *des idées sur la manière d'améliorer les processus (...) et [permet de] puiser des idées de collaborations, de contacts* » [IIBG16].

Dans le cas B comme dans le cas A, il n'apparaît pas possible d'importer directement une pratique qui existe ailleurs, mais le fait de connaître ce qui existe actuellement dans les autres organisations publiques de santé permet d'adapter des bonnes pratiques. Dans le cadre d'un projet organisationnel de développement d'un service innovant, un cadre supérieur de la direction générale précise qu'« *on ne peut pas juste faire du copier-coller, il faut partir d'une page blanche et c'est souvent dans une veille qu'on va aller puiser des idées de collaborations ou de procédures qui ont déjà été faites ailleurs, et ensuite tranquillement adapter à notre réalité* » [IIBG16]. Ce cadre supérieur conclut que le produit de veille du cas B est « *une source d'inspiration et de motivation (...) pour améliorer nos processus* » [IIBG16]. Un cadre supérieur de la direction des communications illustre le fait que le produit de veille du cas B lui permet d'identifier « *des nouvelles méthodes d'embauche (...) des façons d'innover dans nos campagnes de recrutement* » [IIBG06]. L'enjeu d'acquisition et de rétention de personnel apparaît en toile de fond de cette dernière citation; il revient également dans le prochain type de soutien.

3.2.3.1.3 Contrôler la réputation

Mentionné par quatre gestionnaires, le cas B dans son volet réputationnel permet de contrôler la réputation des organisations I et II dans une perspective de recherche de positionnement, semblable à première vue à celle qui existe dans le secteur privé. La surveillance régulière de l'impact des messages communiqués à la population, par le biais des médias traditionnels, permet à trois cadres supérieurs aux fonctions de communication d'« *ajuster et de corriger le tir* » [IIBG06; idée reprise par IIBG01; IIBG16]. Il apparaît donc comme « *une unité de mesure de performance de nos actions de communications* » [IIBG06] ou encore comme « *un calcul de notre stratégie de communication* » [IIBG16]. Il convient de noter que ce cadre supérieur de la direction générale a la responsabilité de gérer les communications d'un service innovant dans l'organisation II. Ce répondant ajoute que le produit de veille du cas B « *est un outil très utile, même pour aller chercher du financement, chercher des collaborateurs, pour montrer l'impact [du projet]. Très bel outil. Cela nous permet aussi de voir des lacunes. Si on voit que le message n'a pas bien résonné* » [IIBG16]. Le produit de veille du cas B est ainsi, pour ces gestionnaires ayant des fonctions de communication, un outil de contrôle de la réputation organisationnelle dans les médias traditionnels et, plus concrètement, de l'atteinte ou pas des objectifs de leur plan de communication. Le produit de veille du cas B aide à identifier « *des enjeux d'atteinte à la réputation* » [IBG01]. Si ce cadre supérieur de la direction générale explique qu'en général le terrain l'informe avant qu'un problème réputationnel « *fasse les manchettes* » [IBG01], il mentionne que « *cela peut avoir un impact sur [s]on début de journée (...) si ça tombe comme une bombe* » [IBG01].

Plusieurs enjeux stratégiques, comme la pénurie de main d'œuvre ou la reconnaissance par les citoyens, semblent faire l'objet d'une concurrence entre les organisations publiques de santé. Plus que se comparer aux autres dans une démarche d'étalonnage, telle que celle décrite dans la prochaine sous-section, il s'agit aussi de légitimer et de valoriser l'action publique auprès de la population. Un cadre supérieur de la direction des communications [IIBG06] présente le produit de veille du cas B comme un outil lui permettant de mieux se préparer sur les questions que les citoyens se posent. En lisant le produit de veille du cas B, un cadre supérieur de la direction générale [IBG16] s'est également aperçu qu'un message au sujet d'un certain problème n'avait pas été bien compris dans les médias traditionnels; il a alors saisi l'occasion

de contacter les journalistes pour mieux expliquer le message aux citoyens. La lecture du produit de veille du cas B permet, ainsi, de mesurer ses actions de communication auprès des citoyens ou des journalistes, de reconnaître des sujets récurrents, de se préparer sur des enjeux réputationnels et, dans certains cas, d'identifier les messages non compris par la population.

3.2.3.1.4 *Se comparer aux autres*

Le fait de se comparer aux autres est explicite dans deux entrevues. Néanmoins, l'étalonnage apparaît en filigrane des propos de plusieurs cadres supérieurs et intermédiaires. Un cadre supérieur de la direction de la performance mentionne que le produit de veille du cas B sert à « *mieux prédire où est-ce qu'il faut se projeter et être en avant de la parade, pas juste de suivre la parade* » [IIBG02]. Dans l'expression « être en avant de la parade », la recherche d'un positionnement semble évidente, d'autant plus lorsque ce cadre supérieur indique que son organisation doit être un « *chef de file* » [IIBG02] dans son domaine en vue d'offrir un service de meilleure qualité à la population québécoise. Dans ces propos, le positionnement concurrentiel ne vise pas des gains de parts de marché, mais plutôt la reconnaissance par les pairs et les citoyens. Cette recherche de positionnement sera discutée dans le chapitre 4. Discussion.

De la même manière, le fait de connaître les enjeux politiques et sociaux permet de savoir « *pourquoi [le recrutement] devient un objectif encore plus important (...)* » [IBG01]. Pour ce cadre supérieur de la direction générale, le produit de veille du cas B permet une lecture plus éclairée de l'environnement concurrentiel : sa propre analyse des enjeux stratégiques, tels que la pénurie de main d'œuvre, en devient plus fine. « *[Le produit de veille du cas B me permet de déduire] qu'il y a une pénurie et que tout le monde travaille pour les mêmes ressources. (...) Dans ma stratégie, il va falloir que je sois aussi attractif que les autres* » [IBG01]. Ce cadre supérieur précise que l'analyse stratégique d'un enjeu comme le recrutement devrait porter sur plus d'une source d'information, et donc ne devrait pas reposer uniquement sur la lecture du produit de veille du cas B. Par exemple, l'écoute du terrain, des collègues, des partenaires et collaborateurs externes, des pairs dans les autres organisations publiques de santé sont autant de sources d'information, aussi riches voire davantage, pour se comparer aux autres en vue d'un positionnement concurrentiel.

La perception des gestionnaires quant à la concurrence dans le secteur public de la santé au Québec s'avère pourtant, dans ce cas aussi, mitigée. Elle apparaît certes comme une réalité actuelle : « *en fait, on le voit déjà* » [IBG01; idée reprise par IIBG06]; « *de plus en plus, le secteur public se comporte comme le secteur privé* » [IIBG02]; « *ma compétition n'est pas à Montréal (...) si vous parlez en termes de visibilité, de positionnement, moi je veux être parmi les meilleurs au monde. (...) Nous on veut se comparer à Shanghai, à Paris* » [IIBG06]. Un cadre supérieur de la direction de la performance y voit même une occasion à saisir pour répondre à la mission publique, la concurrence obligeant les organisations publiques de santé à s'améliorer. Il témoigne : « *je pense qu'on gagne à cette compétition, il faut être capable de jouer le jeu (...) et de faire mieux à meilleur coût. (...) Il faut éviter de tomber dans le piège de niveler par le bas dans ces conditions, où on est assujettis à tellement de compressions budgétaires qu'on essaie de tirer notre épingle du jeu en faisant autrement* » [IIBG02]. Mais ce cadre supérieur précise que le vocabulaire « *manufacturier* » [IIBG02] n'est pas adapté : il ne faudrait pas parler de *veille concurrentielle* dans un secteur public. Un autre cadre supérieur ne se « *sent pas en concurrence. (...) On ne concurrence pas la Chine... Et puis, on ne manque jamais de clients (...) c'est plus par reconnaissance que par concurrence* » [IIBG13] que les organisations publiques de santé cherchent à innover pour être les meilleures dans leur domaine d'expertise. La reconnaissance des citoyens et des « *pairs* » [IIBG13] est mentionnée comme un « *challenge pour aller plus loin* » [IIBG13].

Nos résultats du cas B nous ont permis d'identifier quatre types de soutien en lien avec la finalité de soutien à la stratégie d'une organisation publique. Le cas B permet aux gestionnaires clients de la veille rencontrés de mieux comprendre leur environnement, de s'inspirer des meilleures pratiques, de contrôler la réputation et/ou de comparer leur organisation aux autres organisations publiques de santé. En lien avec le soutien à la prise de décision, le deuxième cas étudié servirait à alimenter la réflexion, à légitimer des décisions ou encore à réduire l'incertitude. Ces types de soutien seront développés dans la prochaine sous-section.

3.2.3.2 Soutenir la prise de décision

Les cadres intermédiaires et supérieurs rencontrés mentionnent qu'ils ont beaucoup de décisions à prendre dans une journée. Les décisions tactiques portent sur l'allocation de

ressources financières, technologiques ou humaines à un projet. Les décisions stratégiques présentées par les répondants touchent la restructuration d'une activité organisationnelle, la fusion d'activités ou le développement d'une offre de services, le positionnement médiatique de l'organisation vis-à-vis d'un sujet d'actualité, ou encore la résolution d'un problème éthique ou légal qui peut entraver la réputation de l'organisation. Parmi les types de soutien à la prise de décision, celui d'alimenter la réflexion a émergé de neuf entrevues sur les 13 analysées, tandis que ceux de légitimer les décisions et de réduire l'incertitude sont ressortis dans les propos de six gestionnaires. Il convient de noter que ces deux types de soutien sont assez proches quand il s'agit de catégoriser les propos relatifs au facteur d'intuition dans la prise de décision.

3.2.3.2.2 Alimenter la réflexion

Neuf gestionnaires ont souligné le fait que le cas B aide à alimenter la réflexion, suscite des idées ou nourrit la curiosité. Quatre cadres supérieurs et intermédiaires indiquent clairement que le produit de veille du cas B alimente la réflexion [IIBG14; idée reprise par IBG16] : il aide à « *forger sa pensée* » [IIBG13], « *à bâtir sa pensée* » [IIBG13]. Il « *élargit les horizons [et permet de] s'ouvrir sur le monde* » [IIBG02]. Ce cadre supérieur de la direction de la performance ajoute qu'il sert à voir ailleurs et à découvrir des idées qui proviennent d'organisations publiques de santé avec qui les gestionnaires n'ont pas nécessairement l'habitude de collaborer : « *les gens ont toujours le réflexe de dire « chez un tel », non mais il n'y a pas que [nos partenaires] dans le monde ! (...) [Le produit de veille du cas B] nous permet de voir d'autres choses que ce qu'on connaît dans notre seul milieu immédiat* » [IIBG02]. Il permet aussi de sortir du quotidien : « *Tu n'es pas en train de répondre à un collègue, tu es en train de comprendre ce qui se passe ailleurs dans le monde. Puis justement, c'est ce qui te permet peut-être quand t'arrives au bureau le lundi d'être plus alerte, plus efficace, plus orienté* » [IIBG02]. De plus, dans les organisations I et II, les décisions stratégiques ne seraient que rarement prises individuellement, elles seraient « *collégiales* » [IIBG01], soit davantage le résultat de discussions collectives au sein de comités de travail, tels que des comités de direction ou des comités spécifiques à des projets institutionnels. Aussi, il a été mentionné que le produit de veille du cas B rend possible la prise de décisions stratégiques « *éclairées* » [IIBG02]. Ce cadre supérieur de la direction de la performance explique :

« Parce qu'une décision, si elle est stratégique, elle est multidimensionnelle, sensible (...) et on a tous le rôle de les [les autres cadres supérieurs] éclairer de notre point de vue [qui] est lié à notre champ d'expertise et qui doit être alimenté par les meilleures pratiques. Donc, la veille a un rôle à jouer dans l'éclairage de la prise de décision. (...) C'est pour alimenter les discussions avant même d'avoir une idée de l'issue qui va émerger » [IIBG02].

Ce cadre supérieur de la direction de la performance explique que *« cela instruit et cela élargit les horizons des dirigeants qui sont ensuite mieux outillés pour transposer des réflexions dans un contexte de prise de décision »* [IIBG02]. Encore une fois, plus un gestionnaire est capable de comprendre les enjeux dans son environnement externe et interne, plus il est outillé pour prendre des décisions éclairées au sein de comités de travail. Cela étant dit, les deux grandes finalités (stratégie d'une organisation publique, prise de décision) sont très proches et s'alimentent l'une l'autre.

Par ailleurs, le produit de veille du cas B stimulerait la curiosité plus que la créativité. Un cadre supérieur de la direction générale indique qu'il est un point de départ vers l'exploration, mais ne stimule pas la qualité *« intrinsèque »* [IBG01; idée reprise par IIBG16] qu'est la créativité. Quatre cadres supérieurs et intermédiaires indiquent que le produit de veille du cas B *« donne des idées »* [IAG05; idée reprise par IBG01; IIBG06; IAG14]. *« [Le produit de veille du cas B] donne le goût d'aller chercher d'autres idées, puis de fouiller davantage lorsque j'ai un intérêt, lorsque ça rejoint mon domaine d'activité, ou une problématique que j'ai actuellement »* [IBG01]. Selon un cadre intermédiaire de la direction de la performance, il *« donne l'idée d'une autre idée (...) si on sait qu'il y a eu quelque chose de très beau qui s'est produit, il s'agit d'aller chercher plus d'information »* [IAG14]. Par conséquent, l'information contenue dans le produit de veille du cas B est un point de départ pour approfondir une idée, pour explorer une question ou une problématique qui rejoint les besoins informationnels du gestionnaire. Un cadre intermédiaire de la direction générale d'un service propose de le voir comme un *« élément déclencheur »* [IBG08] : *« si je vois quelque chose dans la veille et que je trouve que cela vaut la peine d'aller chercher l'information, je peux interpellier le gestionnaire concerné par un service X pour avoir de l'information complémentaire »* [IBG08]. De même, un cadre supérieur de la direction des communications présente le produit de veille du cas B comme *« une source (...) de motivation »* [IIBG16], notamment dans un contexte où la *« recherche de solutions créatives »* [IIBG16] est valorisée pour développer l'offre de service.

Ce cadre supérieur montre bien que le produit de veille du cas B stimule sa curiosité et son intérêt, sans pour autant garantir l'amélioration de sa créativité qu'il présente lui aussi comme une qualité intrinsèque.

3.2.3.2.1 *Légitimer des décisions*

Pour six gestionnaires, le fait de démontrer que d'autres organisations publiques de santé provinciales ont pris une décision similaire contribue à justifier une décision sur le point d'être engagée. Par exemple, un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique, en parlant des cas A et B, que leur produit de veille « *peut donner des munitions pour développer différents projets que l'on veut faire* » [IAG14]. Un autre cadre intermédiaire de la même direction le présente comme « *un levier pour légitimer des actions* » [IAG05]. Un cadre intermédiaire de la direction de la performance explique, lui aussi, qu'« *on est plus crédibles, ce n'est pas juste sorti de notre chapeau (...) [si] ça se fait déjà ailleurs, je pense que c'est un argument qui joue en notre faveur* » [IIBG14]. Un cadre supérieur de la direction générale démontre que le produit de veille du cas B permet aussi de faire accepter ses décisions : parce que « *tout le monde [le] reçoit, il va me permettre de faciliter l'acceptabilité de mes prises de décision* » [IIBG01]. Le produit de veille du cas B sert aussi à bâtir un argumentaire auprès de partenaires externes : deux cadres supérieurs de la direction générale de l'organisation et de la direction générale d'un service donnent des exemples dans le cadre d'une négociation avec un partenaire. Le premier explique : « *l'information m'outille pour aller voir un partenaire* » [IBG01]; le deuxième indique qu'il a déjà utilisé le produit de veille du cas B « *comme argument ou contre-argument* » [IBG16].

3.2.3.2.3 *Réduire l'incertitude*

Six gestionnaires ont évoqué le fait que le cas B contribue à nourrir le processus de prise de décision, notamment à conforter des intuitions et à anticiper les conséquences d'une décision. Un cadre supérieur de la direction de la performance explique que le produit de veille du cas B sert à « *appuyer des hypothèses qui sont déjà solides, puis parfois, [à] les invalider* » [IIBG02]. Cette citation rejoint l'idée que le produit de veille du cas B aide à nourrir l'intuition des gestionnaires, comme le sous-entendent cinq autres cadres supérieurs ou intermédiaires. Un cadre supérieur de la direction de la performance explique : « *je pense que cela te reconforte*

dans tes décisions, quand tu vois que les gens sont dans cette tendance-là » [IIBG13]. Un cadre supérieur de la direction générale explique : « *je considère que [le produit de veille du cas B] est un accélérateur (...), il amène différentes hypothèses qu'il faut valider. Mais une de ces hypothèses pourrait venir de la lecture de la veille (...) et nourrir une intuition que [un problème confidentiel] n'est pas si loin que ça* » [IBG01]. Le même exemple est mentionné par un autre cadre supérieur de la direction générale [IIBG01]. Plus que l'information en elle-même, ce serait l'analyse globale qu'en font les gestionnaires qui permet d'influencer le processus de prise de décision. Encore un autre cadre supérieur de la direction générale explique qu'à la lecture du produit de veille du cas B, « *cela fait comme une petite ampoule qui fait ting* » [IIBG16] et l'a amené à « *réaliser* » [IIBG16] un problème qu'il connaissait déjà. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service avance que « *plus j'ai de l'information, plus je suis capable de décider, de connaître les choses...* » [IBG16]. Il ajoute que, dans certains contextes, la diffusion régulière d'information sur un sujet pousserait même à l'action : « *si un point est martelé (...) cela veut dire qu'il faut que je me grouille d'agir* » [IBG16]. Par conséquent, le produit de veille du cas B contribue à nourrir l'intuition des gestionnaires, et donc à réduire l'incertitude dans la prise de décision.

Un cadre supérieur de la direction générale indique que le produit de veille du cas B pourrait contribuer à « *anticiper quels vont être les résultats de la décision que je vais prendre* » [IIBG01]. Dans ce cas précis, en amont de la décision, le produit de veille du cas B contribue à réduire l'incertitude par une anticipation des conséquences potentielles de la décision à prendre. Toutefois, ce cadre supérieur rappelle qu'une prise de décision est toujours « *multifactorielle* » [IIBG01] et ne peut reposer uniquement sur une veille. La prise de décision est évidemment une des principales tâches des cadres supérieurs et intermédiaires.

Le projet de veille médiatique incluant un volet réputationnel (cas B) poursuit des finalités de soutien à la stratégie d'une organisation publique et à la prise de décision. Afin de mieux comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique, il est nécessaire d'Examiner en profondeur le caractère stratégique du cas B selon les répondants.

3.2.4 Caractère stratégique du cas B (QR3)

Cette sous-section porte sur la troisième question de recherche du point de vue des 17 répondants du cas B, soit trois veilleurs traqueurs, un veilleur pivot, sept gestionnaires utilisateurs et six utilisateurs occasionnels. Comme pour le cas A, la perception des répondants sur le caractère stratégique du cas B est analysée à partir des réponses à la question d’entrevue « Diriez-vous que le cas B est une veille stratégique? Pourquoi? » et présentée dans le Tableau 16 en page 163. Comme dans le cas précédent, les deux mêmes caractéristiques dont dépend une veille pour être une veille stratégique sont présentes dans ces données d’entrevues. Que le cas B soit considéré comme une veille stratégique ou non, il apparaît qu’une veille est stratégique si elle est centrée sur les besoins informationnels, notamment en lien avec des enjeux stratégiques, et si elle est utilisée de façon stratégique, autrement dit selon l’utilisation qu’en font les gestionnaires clients de la veille.

Tableau 16. Perception des répondants sur le caractère stratégique du cas B

Caractéristique d’une veille stratégique	Veilleurs		Gestionnaires clients de la veille		Total N = 17
	Traqueur N = 3	Pivot N = 1	Utilisateur N = 7	Utilisateur occasionnel N = 6	
Centré sur le besoin	0	1	3	5	9
Utilisé de façon stratégique : Se comparer aux autres, contrôler la réputation, mieux comprendre l’environnement, alimenter la réflexion, légitimer des décisions	3	0	4	1	8

Parmi les répondants qui considèrent le cas B comme non stratégique, cinq utilisateurs occasionnels pensent qu’il n’est pas assez centré sur leurs besoins informationnels. Ainsi, selon eux, pour être stratégique, une veille devrait être personnalisée et ciblée. Par exemple, un cadre supérieur utilisateur occasionnel explique que le cas B véhicule de l’information factuelle : « *c’est plus un amalgame d’information sur des thématiques d’actualité qui peuvent concerner notre établissement. Mais pas assez stratégique, clairement pas, pas assez ciblée. (...) Si on était mieux alimentés à recevoir de l’information (...) pertinente en lien avec notre champ d’intervention, je pense qu’on s’en servirait encore plus et encore mieux* » [IIBG02]. Cela dit, même s’il n’est pas perçu comme une veille stratégique, le cas B est jugé « *utile comme toute*

source d'information validée (...), quand ils ont commencé à faire ça, j'ai beaucoup apprécié et je la lis. J'ai beaucoup d'emails et je la lis. Mais ce n'est pas une veille stratégique » [IIBG15].

Les trois veilleurs traqueurs perçoivent le cas B comme une veille stratégique parce qu'il permet, soit de se comparer aux autres [IICV01], soit de soutenir des enjeux stratégiques comme la réputation de l'organisation [IIBV01; IIBV03]. De même, selon deux utilisateurs, le cas B permet à l'organisation de se comparer aux autres. Il est présenté comme une « *veille comparative* » [IIBG02; IBG16] par deux cadres supérieurs utilisateurs occasionnels. L'utilisation stratégique du cas B se concrétise donc par la façon dont le gestionnaire analyse les tendances et les changements qu'il sait déceler dans l'information diffusée en continue sur plusieurs semaines. C'est ce qu'explique un cadre supérieur utilisateur occasionnel : « *ça va toujours être l'analyse et l'utilisation qu'on en fait qui est stratégique... Le [cas B] en soi est statique* » [IBG16; idée reprise par IAG14; IAG15]. De même, un cadre intermédiaire [IAG05] et un cadre supérieur [IBG01], tous deux utilisateurs, voient le cas B comme une veille stratégique parce qu'il permet de bâtir un argumentaire. Ainsi, le cas B ne serait pas stratégique en soi, mais potentiellement stratégique s'il est utilisé par le gestionnaire de façon stratégique. Plusieurs explications et exemples ont été donnés au cours de l'entrevue pour expliquer en quoi le cas B est une veille stratégique, et qui se recoupe avec la section précédente 3.2.3 Finalités du cas B (QR2) en page 152. Nous les résumons ainsi : parce qu'ils analysent le produit de veille du cas B, ces gestionnaires sont en mesure de mieux comprendre l'environnement, de se comparer aux autres organisations publiques de santé, d'ajuster leurs actions de communication (contrôler la réputation) ou encore de crédibiliser leurs actions (légitimer des décisions). Aussi, quelques types de soutien développés dans la section précédente rassemblent, en partie, les raisons évoquées par les gestionnaires pour décrire en quoi ils considèrent le cas B comme une veille stratégique. Par conséquent, ce qui fait d'une veille une veille stratégique dépend de deux caractéristiques : si elle est centrée sur les besoins informationnels en lien avec les enjeux stratégiques d'une organisation, et selon l'utilisation qu'en font les gestionnaires (mieux comprendre l'environnement, se comparer aux autres, contrôler la réputation, légitimer des décisions). D'autres caractéristiques seront développées dans la section 3.4 Comparaison inter-cas en page 174.

3.2.5 En résumé

Le cas B, modélisé sur la Figure 13 en page 165, est un projet de veille médiatique sur le secteur public de la santé au Québec et de veille réputation sur les organisations I et II dans les médias traditionnels. Il fait intervenir des veilleurs traqueurs et un veilleur pivot de l'organisation II ainsi que des gestionnaires clients de la veille, essentiellement des cadres supérieurs et intermédiaires des organisations I et II. Il consiste à surveiller principalement les médias traditionnels (presse, radio, télévision). Le processus de veille du cas B met en œuvre sept étapes. La collaboration entre les deux types de veilleurs est très forte. Les gestionnaires clients de la veille font une rétroaction ponctuelle au veilleur pivot, qui peut alors demander aux veilleurs traqueurs d'ajuster le produit de veille du cas B.

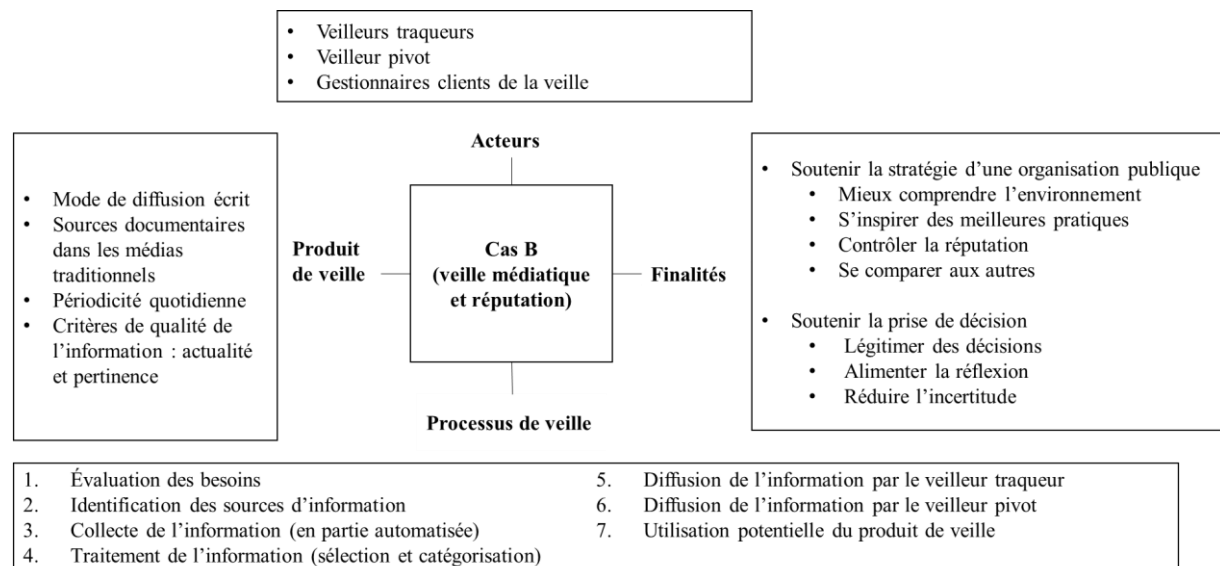


Figure 13. Modélisation du cas B

Le cas B répond à deux grandes finalités. Premièrement, il soutient la stratégie d'une organisation publique parce qu'il aide à mieux comprendre l'environnement, à s'inspirer des meilleures pratiques et à se comparer aux autres. Toujours en lien avec la stratégie publique, le volet réputationnel du cas B contribue à contrôler la réputation de l'organisation. Deuxièmement, le produit de veille du cas B soutient la prise de décision, puisqu'il contribue à légitimer des décisions et à alimenter sa réflexion, et dans une moindre mesure, à réduire l'incertitude. Pour les 17 répondants, une veille serait stratégique si elle est centrée sur un besoin stratégique et/ou selon l'utilisation qu'en font les gestionnaires.

3.3 Veille réputation (cas C)

Le troisième projet de veille de notre étude de cas multiples montre des résultats propres au cas C, que nous présentons, encore une fois, en cinq sous-sections. La première donne des éléments sur le contexte et le profil des répondants du cas C, la deuxième traite des caractéristiques de ce projet de veille tandis que la troisième sous-section aborde l'unique type de soutien du cas C qui poursuit donc une seule finalité : soutenir la stratégie d'une organisation publique. La perception de la veille stratégique selon les répondants de ce cas est traitée dans la quatrième sous-section, et la cinquième synthétise les réponses aux trois questions de recherche dans le cadre de ce projet de veille réputation.

3.3.1 Contexte et profil des répondants du cas C

Le cas C a été amorcé il y a moins de cinq ans au moment des entrevues, à la demande de la direction des communications de l'organisation II, quelques mois après la mise en place du cas B. La direction des communications étant satisfaite du cas B, elle a demandé à la bibliothèque de l'organisation II d'élargir le volet réputationnel du cas B à d'autres sources d'information, en l'occurrence les médias sociaux. « *La direction des communications voulait trouver une façon de se tenir au courant de ce qui se dit sur les médias sociaux (...) je pense qu'ils aimaient énormément ce qu'on faisait pour [le cas B] et ils voulaient quelque chose de semblable pour les médias sociaux* » [IICV01]. La collaboration entre la bibliothèque et la direction des communications a consisté en l'échange de courriels et plusieurs réunions au cours de trois mois d'ajustements. Un veilleur traqueur a évalué des logiciels de surveillance des médias sociaux, a présenté le logiciel qu'il souhaitait acquérir pour développer cette veille réputation (cas C) et a proposé un prototype. Le logiciel et le prototype ont été acceptés par la direction des communications. Le Tableau 17 en page 167 détaille le profil des répondants du cas C, dont font partie deux veilleurs traqueurs, un veilleur pivot, quatre cadres supérieurs et un cadre intermédiaire.

Tableau 17. Profil des répondants du cas C

Code de l'organisation	Code du répondant	Type générique de répondant	Type spécifique de répondant	Type d'utilisateur	Type d'unité administrative
II	IICV01	Veilleur	Traqueur	Ne s'applique pas ³⁸	Bibliothèque
	IIBV02				
	IIBV03		Pivot		Direction des communications
	IIBG01	Gestionnaire client de la veille	Cadre supérieur	Utilisateur occasionnel	Direction générale
	IIBG02		Cadre supérieur	Non-utilisateur	Direction de la performance
	IIBG06		Cadre supérieur	Utilisateur	Direction des communications
	IIBG14		Cadre intermédiaire	Non-utilisateur	Direction de la performance
	IIBG15		Cadre supérieur	Non-utilisateur	Direction générale d'un service

Le seul utilisateur que nous avons pu rencontrer est un cadre supérieur de la direction des communications. Un autre cadre supérieur utilisateur occasionnel dit ne pas utiliser le cas C dans son travail, mais le consulte occasionnellement. Les trois non-utilisateurs sont deux cadres supérieurs et un cadre intermédiaire : ils ne lisent jamais le produit de veille du cas C parce qu'ils n'ont pas besoin de suivre la réputation numérique de l'organisation II pour remplir leurs fonctions. Comme tout le monde peut s'y abonner, ils reçoivent le produit de veille du cas C. S'ils ne l'utilisent pas du tout, ils reconnaissent, néanmoins, l'importance d'une telle veille pour leur organisation.

3.3.2 Caractéristiques du cas C (QR1)

Le produit de veille du cas C, les acteurs de ce projet de veille et le processus de veille sous-jacent forment les trois caractéristiques examinées pour répondre à la première question de recherche dans le cadre du cas C. Ces trois caractéristiques sont décrites dans les trois prochaines sous-sections.

³⁸ N'étant pas un client de la veille, le veilleur n'a pas été codé selon son type d'utilisation.

3.3.2.1 Produit de veille

Tel que décrit dans le Tableau 18 en page 168, le produit de veille du cas C est une veille sur une thématique réputationnelle. Nous l’analysons sur son format, puis sur son contenu. Ce produit de veille diffuse sur un mode écrit, selon une fréquence quotidienne, une vingtaine d’hyperliens vers des conversations provenant des médias sociaux surveillés (Twitter et Facebook).

Tableau 18. Caractéristiques du produit de veille du cas C

Caractéristiques du produit de veille		Cas C Veille réputation
Format	Mode de diffusion	Écrit
	Périodicité	Quotidienne
	Volume	Environ 20 hyperliens par jour
Contenu	Types de sources d’information	Médias sociaux
	Couverture géographique	Locale
	Couverture sectorielle	Nom de l’organisation II
	Critères de qualité de l’information	Actualité Pertinence

3.3.2.2 Acteurs de la veille

Les acteurs du cas C sont des veilleurs traqueurs, un veilleur pivot et des cadres supérieurs et intermédiaires de l’organisation II. Les veilleurs traqueurs sont des professionnels de la bibliothèque qui réalisent le produit de veille du cas C selon un calendrier de rotation [D017]. Nous avons rencontré deux d’entre eux, aussi impliqués dans le cas B. Le veilleur pivot³⁹ travaille à la direction des communications. Comme dans le cas B, le veilleur pivot valide et diffuse le produit de veille du cas C à une diversité de clients, qu’ils soient ou non des gestionnaires de l’organisation II. Néanmoins, selon les veilleurs traqueurs, les clients directs sont des cadres supérieurs et intermédiaires qui appartiennent à la direction des communications et à la direction générale de l’organisation II. Les quatre cadres supérieurs et le cadre intermédiaire rencontrés relèvent de la direction générale de l’organisation, de la direction des communications, de la direction de la performance ou de la direction générale d’un

³⁹ Même répondant que dans le cas B.

service. Trois d'entre eux sont des non-utilisateurs. Un cadre supérieur est un utilisateur occasionnel et un cadre supérieur de la direction des communications est un utilisateur.

3.3.2.3 Processus de veille

Le processus de veille du cas C, schématisé dans la Figure 14 en page 170, comprend six étapes. L'évaluation des besoins a eu lieu en démarrage de projet, lorsqu'un des veilleurs traqueurs a proposé un prototype du produit de veille du cas C, en collaboration avec le veilleur pivot. Le cas C a été créé dans le but de mesurer « *l'opinion que les gens ont de nous sur le web* » [D004]. Un veilleur traqueur décrit l'objectif initial du cas C : « *mesurer l'impact de la visibilité de [l'organisation II] dans les médias sociaux* » [IIBV02]. Concrètement, le produit de veille du cas C est divisé en deux axes : (1) l'impact dans les réseaux sociaux des actions de communication externes de l'organisation II et (2) les réactions et les interactions des internautes sur les réseaux sociaux (notifications, commentaires) pour l'organisation II. Le cas C permet de suivre l'évolution de l'opinion publique afin que la direction des communications (incluant les professionnels) puisse « *orienter leur stratégie médiatique vers ce qui fonctionne vraiment* » [IICV01]. Par exemple, si la communauté des internautes réagit négativement à une action de communication de l'organisation II (entrevue, communiqué officiel, etc.), un professionnel en communication prévoit d'ajuster ses prochaines actions sur ce qui fonctionne et d'adapter le message qui n'a pas été compris. Il sera intéressant de noter que l'objectif visé par le cas C est aussi l'unique type de soutien mentionné par le seul utilisateur rencontré : contrôler la réputation de l'organisation II.

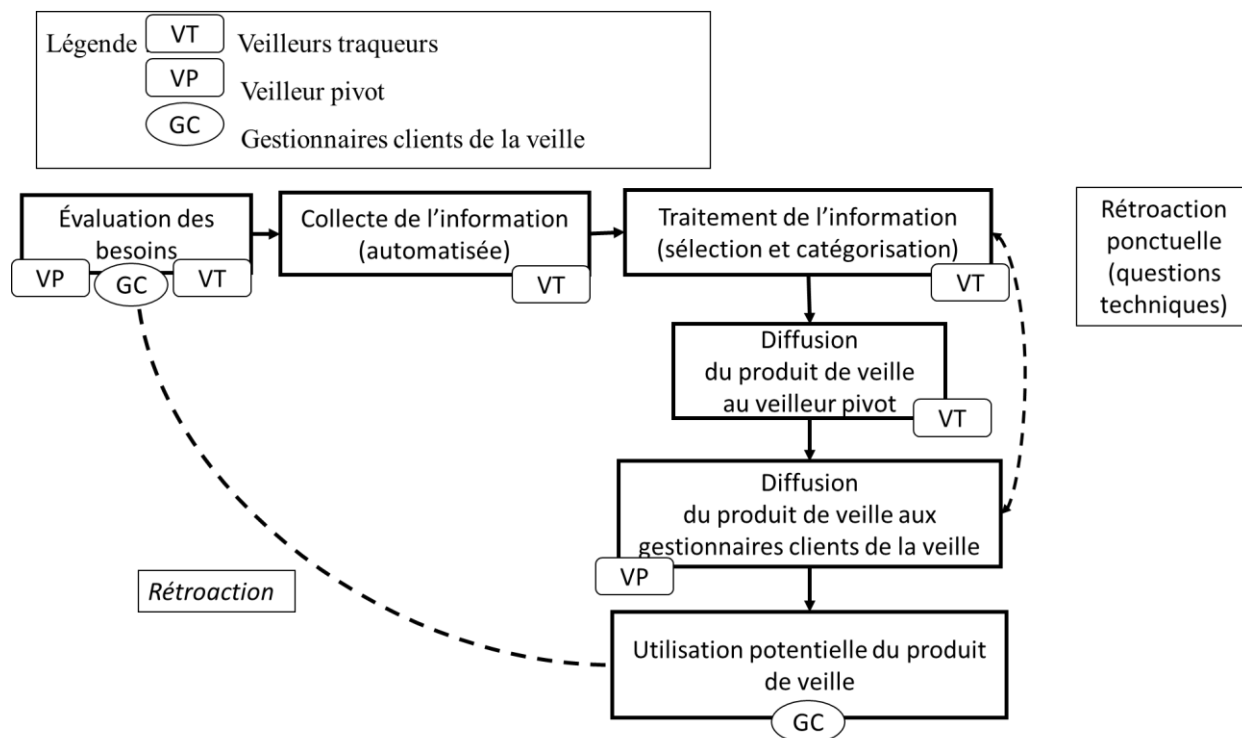


Figure 14. Processus de veille du cas C

La deuxième étape est la collecte de l'information, entièrement automatisée grâce un logiciel de surveillance des médias sociaux. La troisième étape est le traitement de l'information. À partir de leur lecture de l'information récoltée sur le logiciel de surveillance des médias sociaux, les veilleurs traqueurs importent, d'une part, les commentaires et mentions des internautes à propos des publications de l'organisation II et, d'autre part, les publications des internautes qui mentionnent le nom de l'organisation II. Ce traitement nécessite d'appliquer un critère de pertinence pour organiser en deux catégories l'information sélectionnée : le nom de l'organisation ne doit pas être confondu avec de l'information non pertinente sur un nom similaire. Cette étape entièrement réalisée par les veilleurs traqueurs requiert entre 45 et 90 minutes par jour. « Si c'est celui de la fin de semaine, ça peut prendre une heure, une heure et demie... si c'est celui de la semaine, ça prend quarante-cinq minutes à une heure » [IICV01]. La quatrième étape est celle de la diffusion du produit de veille au veilleur pivot. La cinquième étape est effectuée par le veilleur pivot qui diffuse le produit de veille aux gestionnaires clients de la veille. Enfin, lors de la sixième étape, les gestionnaires clients de la veille utilisent (ou

non) le produit de veille. Ils contactent les veilleurs traqueurs, via le veilleur pivot, « *quand y a des problèmes, mais c'est un processus bien huilé, on a rarement des problèmes* » [IICV01]. Hormis pour des questions techniques, la rétroaction est rare.

3.3.3 Finalité du cas C (QR2)

Le cas C poursuit une seule finalité : soutenir la stratégie d'une organisation publique. Il sert à contrôler la réputation d'une organisation.

3.3.3.1 Soutenir la stratégie d'une organisation publique

Proche du volet réputationnel du cas B, le cas C a pour unique soutien celui de contrôler la réputation de l'organisation II. Si le cas C nourrit aussi le travail de professionnels en communication dans l'organisation II, nous nous intéressons, dans notre thèse, aux gestionnaires clients de la veille. Aussi, nous avons pu rencontrer un utilisateur, qui est le principal client du cas C. Un utilisateur occasionnel et un non-utilisateur confirment le résultat selon lequel le cas C sert à contrôler la réputation.

3.3.3.1.1 Contrôler la réputation

Le produit de veille du cas C est « *une unité de mesure (...). On doit mesurer l'impact des efforts qu'on fait. (...) dans les médias sociaux, si on a des articles négatifs, cela a un impact négatif sur les équipes* » [IIBG06]. Dans cette entrevue, la citation s'applique autant au volet réputationnel du cas B qu'au cas C. En effet, les cas B et C sont étroitement liés sur la question de la réputation de l'organisation II. Dans le cas B, il s'agit de la réputation de l'organisation II dans les médias traditionnels; dans le cas C, seuls les médias sociaux sont couverts. Un cadre supérieur de la direction des communications [IIBG06] établit un lien entre le rayonnement positif (ou négatif) de l'organisation II dans les médias (traditionnels et sociaux) et la rétention de personnel. La notion d'image de marque revient dans les propos de ce cadre supérieur qui indique que le produit de veille du cas C permet de « *démontrer le plus possible ce qui nous distingue et ce qu'on fait pour les [citoyens]* » [IIBG06; idée reprise par IIBG14; IIBG01]. Dans le même ordre d'idées, un cadre supérieur de la direction générale explique : « *admettons qu'un [internaute] se plaigne sur un réseau social, on est tout de suite avertis, on répond, on intervient et on corrige* » [IIBG01]. Ainsi, qu'ils soient utilisateur, utilisateur occasionnel ou non-

utilisateur, les trois gestionnaires qui se sont prononcés sur le type de soutien du cas C abondent dans le même sens : le cas C sert uniquement à contrôler la réputation de l'organisation II.

3.3.4 Caractère stratégique du cas C (QR3)

Comme le montre le Tableau 19 en page 172, une veille serait stratégique si elle est centrée sur un besoin informationnel en lien avec un enjeu stratégique, notamment réputationnel. La moitié des répondants (les trois veilleurs et l'utilisateur) considèrent le cas C comme une veille stratégique parce qu'il répond à un besoin informationnel. Par exemple, selon un veilleur traqueur, le cas C est une veille stratégique « *surtout pour les Communications parce que c'est eux qui le demandent* » [IICV01]. Cette même explication est donnée par l'utilisateur, cadre supérieur de la direction des communications : « *c'est moi qui pousse ce qu'il y a dans ma veille, donc c'est stratégique* » [IIBG06]⁴⁰.

Tableau 19. Perception des répondants sur le caractère stratégique du cas C

Caractéristique d'une veille stratégique	Veilleurs		Gestionnaires clients de la veille			Total
	Traqueur N = 2	Pivot N = 1	Utilisateur N = 1	Utilisateur occasionnel N = 1	Non-utilisateur N = 3	
Centré sur le besoin	2	1	1	1	3	8

Deux cadres supérieurs non-utilisateurs, l'un à la direction générale d'un service et l'autre à la direction de la performance, s'accordent sur le fait que le cas C n'est pas une veille stratégique pour eux-mêmes : le fait de savoir que des citoyens sont satisfaits ou mécontents ne les aide pas dans leur fonction, « *c'est trop du général* » [IIBG02]. Comme dans les cas précédents, le cas C apparaît comme une veille stratégique s'il est centré sur le besoin. Un cadre intermédiaire non-utilisateur de la direction de la performance mentionne, en revanche, qu'il compte sur la direction des communications pour le prévenir quand un citoyen est mécontent sur un sujet dont il a la responsabilité. « *On a nos garde-fous. On a des gens qui veillent, qui font de la vraie veille stratégique aussi, pour pas laisser des messages se dire sur nous sans qu'on en ait eu connaissance, ni le droit de réponse* » [IIBG14]. Il est intéressant de noter que pour ce cadre intermédiaire, la veille stratégique correspond à une action personnalisée en vue

⁴⁰ Cette citation s'applique autant au cas C qu'au volet réputationnel du cas B.

de prévenir une crise médiatique potentielle. Cet exemple illustre le fait que pour être stratégique, le cas C doit être ciblé sur un enjeu stratégique (réputationnel, comme l'insatisfaction d'un client à l'égard d'un service). Cet enjeu stratégique est lié à la fonction du gestionnaire client de la veille, tel qu'indiqué par deux cadres supérieurs et un cadre intermédiaire.

3.3.5 En résumé

Le cas C, modélisé sur la Figure 15 en page 173, est une veille réputation qui consiste à scruter le nom de l'organisation II sur les médias sociaux. Il fait intervenir des veilleurs traqueurs et un veilleur pivot de l'organisation II ainsi que des gestionnaires clients de la veille, essentiellement des cadres supérieurs et intermédiaires de l'organisation II. Le cas C implique un processus en sept étapes.

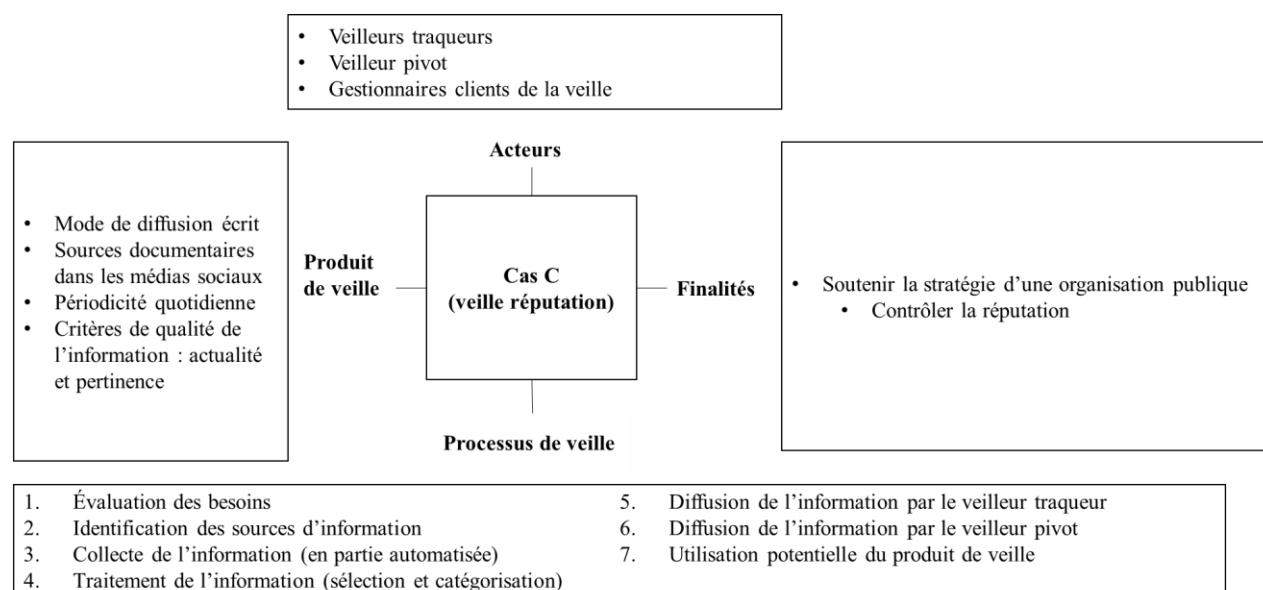


Figure 15. Modélisation du cas C

Le produit de veille du cas C vise à soutenir la stratégie d'une organisation publique. Parce qu'il est un outil de mesure des actions de communication de l'organisation II, il permet de contrôler la réputation de l'organisation.

Les trois projets de veille (scientifique, médiatique et réputation, et réputation) ont été présentés dans les trois sections en intra-cas. La prochaine section développe une analyse comparative inter-cas visant à approfondir les réponses à nos questions de recherche.

3.4 Comparaison inter-cas

La dernière section de ce présent chapitre porte sur une analyse comparative des trois cas. Elle permet d’aller au-delà de la présentation de chacun des cas et d’apporter une vue plus globale de nos résultats. Nous développons la comparaison inter-cas pour chacune des questions de recherche. La première sous-section revient sur les caractéristiques des projets de veille étudiés (QR1). La deuxième présente les différences et les similitudes des cas étudiés du point de vue des finalités et des types de soutien (QR2). Enfin, la perception de la veille stratégique par l’ensemble des répondants est traitée dans la troisième sous-section (QR3).

3.4.1 Caractéristiques des cas (QR1)

Suivant la même structure que dans les sections précédentes, nous comparons les caractéristiques des trois cas en trois sous-sections : (1) les produits de veille, (2) les acteurs de la veille et (3) les processus de veille.

3.4.1.1 Produits de veille

Les produits de veille des trois cas étudiés sont examinés à la fois sur leur format et sur leur contenu, comme le montre le Tableau 20 en page 175. Sur le format, les trois projets de veille transmettent à l’écrit un volume d’environ une vingtaine d’informations par période de diffusion, voire jusqu’à 40 sur une base quotidienne pour le cas B. Si les produits de veille des cas A et C diffusent tous deux environ vingt informations, la période de diffusion est trimestrielle pour l’un et quotidienne pour l’autre. Ce volume peut paraître équivalent dans les deux cas, mais au regard des types de sources d’information, il ne l’est pas. Une mention sur une plateforme de médias sociaux (environ une ligne) est plus facile et rapide à lire qu’un article scientifique ou rapport gouvernemental d’une trentaine de pages.

Tableau 20. Comparaison inter-cas des caractéristiques des produits de veille

Caractéristiques d'un produit de veille		Cas A Veille scientifique	Cas B Veille médiatique et réputation	Cas C Veille réputation
Format	Mode de diffusion	Écrit	Écrit	Écrit
	Périodicité	Trimestrielle	Quotidienne	Quotidienne
	Volume	Plus de 20 références bibliographiques par trimestre	Environ 15 à 40 hyperliens par jour	Environ 20 hyperliens par jour
Contenu	Types de sources d'information	Littérature scientifique et gouvernementale (revues scientifiques, bases de données bibliographiques et sites web institutionnels)	Médias traditionnels (presse, radio, télévision) et blogues spécialisés	Médias sociaux
	Couverture géographique	Provinciale à internationale	Essentiellement locale	Locale
	Couverture sectorielle	Secteur public de la santé	Secteur public de la santé Organisations I et II	Organisation II
	Critères de qualité de l'information	Actualité Pertinence Crédibilité	Actualité Pertinence	Actualité Pertinence

Les trois projets de veille étudiés couvrent donc des sources d'information documentaires de nature différente. Le cas A consiste en une surveillance de revues scientifiques, de bases de données bibliographiques et de sites web institutionnels. Dans le cas B, les sources d'information surveillées sont essentiellement de nature médiatique (presse, radio, télévision). Dans le cas C, le produit de veille fournit de l'information issue des médias sociaux. Quoiqu'il en soit, il s'agit toujours de sources d'information documentaires. Les cas B et C apparaissent complémentaires, mais semblent se superposer. Aussi, le veilleur pivot présente les cas B et C comme « *un vase communicant* » [IIBV03] : si une crise médiatique survient sur les médias sociaux, « *on peut la voir venir avant qu'un journaliste s'en empare et que cela mette le feu aux poudres* » [IIBV03]. Par ailleurs, les veilleurs traqueurs couvrent une zone géographique essentiellement locale, à l'exception du produit de veille du cas A qui repose aussi sur des données nationales et internationales (revues scientifiques par exemple). Les trois cas portent exclusivement sur le secteur public de la santé, et plus particulièrement, sur le nom de l'organisation II dans le cadre du volet réputationnel du cas B et dans le cas C. Enfin, les veilleurs traqueurs des trois cas étudiés sélectionnent l'information selon des critères de qualité

de l'information, soit son actualité et sa pertinence. Les trois cas visent à diffuser une information avant tout récente et pertinente. Dans le cadre du cas A, le veilleur traqueur dit aussi sélectionner l'information selon la crédibilité de la source d'information, mais ne va pas jusqu'à classer les articles scientifiques selon un ordre de crédibilité. Il semblerait donc que les types de veille qui portent sur des sources d'information de nature différente (scientifique, médiatique, réputationnelle) contribuent à amener des différences entre les projets de veille étudiés.

3.4.1.2 Acteurs de la veille

Il convient de noter que les répondants rencontrés ne sont pas les seuls acteurs impliqués dans le processus de veille des trois cas étudiés. Par exemple, dans le cadre du cas B, nous n'avons pu interroger aucun non-utilisateur, bien qu'il puisse évidemment en exister. Aussi, cette sous-section traite uniquement des acteurs que nous avons pu rencontrer, tel que présenté dans le Tableau 21 en page 176.

Tableau 21. Comparaison inter-cas des répondants « Veilleurs » et « Gestionnaires clients de la veille »

Type de répondant	Type d'utilisateur	Cas A Veille scientifique N = 9	Cas B Veille médiatique et réputation N = 17	Cas C Veille réputation N = 8	Total N = 34
Veilleur traqueur	Ne s'applique pas	1	3	2	6
Veilleur pivot	Ne s'applique pas	0	1	1	2
Cadre supérieur	Utilisateur	1	5	1	7
	Utilisateur occasionnel	2	3	1	6
	Non-utilisateur	2	0	2	4
Cadre intermédiaire	Utilisateur	1	2	0	3
	Utilisateur occasionnel	2	3	0	5
	Non-utilisateur	0	0	1	1

Dans les trois cas, des veilleurs traqueurs sont impliqués. Dans deux des trois cas, un veilleur pivot joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. Dans les trois projets de veille étudiés, les gestionnaires clients de la veille interrogés exercent leurs fonctions de cadres supérieurs ou de cadres intermédiaires à la direction générale,

à la direction de la performance ou à la direction générale d'un service. Dans le cadre du cas A, nous n'avons rencontré aucun gestionnaire de la direction des communications⁴¹, à l'inverse des cas B et C où nous avons mené une entrevue avec un cadre supérieur de la direction des communications. Nous avons pu catégoriser les gestionnaires par type d'utilisation du produit de veille dans chacun des trois cas : utilisateur, utilisateur occasionnel et non-utilisateur. Encore une fois, le cas B est le seul cas étudié où nous n'avons pu rencontrer de non-utilisateur. Né d'une volonté de mieux servir la direction générale, le cas A vise surtout à alerter la direction de la performance [D011]. De plus, par la thématique du cas A portant sur la performance des organisations publiques de santé, la direction de la performance serait le principal client. Les utilisateurs du cas B relèvent de la direction générale et de la direction des communications, tandis que l'utilisateur rencontré du cas C exerce ses fonctions à la direction des communications.

3.4.1.3 Processus de veille

Les trois cas étudiés nous ont conduit à une schématisation différente du processus de veille; toutefois, des étapes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information sont semblables dans les trois projets de veille. Le Tableau 22 en page 177 compare le processus de veille des trois cas A, B et C avec le modèle théorique du processus de veille tiré de notre revue de la littérature dans le secteur privé (Chapitre 1. Revue de la littérature).

Tableau 22. Comparaison inter-cas des processus de veille

Étapes du modèle théorique du processus de veille	Étapes du processus de veille du cas A (veille scientifique)	Étapes du processus de veille du cas B (veille médiatique et réputation)	Étapes du processus de veille du cas C (veille réputation)
Évaluation / réévaluation des besoins	Évaluation des besoins	Évaluation / réévaluation des besoins	Évaluation / réévaluation des besoins
Identification des sources d'information	Identification des sources d'information	Identification des sources d'information	
Collecte de l'information	Collecte de l'information	Collecte de l'information	Collecte de l'information

⁴¹ Les gestionnaires de la direction des communications peuvent recevoir le produit de veille du cas A, mais aucun n'a été interrogé dans le cadre de notre étude.

Étapes du modèle théorique du processus de veille	Étapes du processus de veille du cas A (veille scientifique)	Étapes du processus de veille du cas B (veille médiatique et réputation)	Étapes du processus de veille du cas C (veille réputation)
Organisation de l'information	Traitement de l'information (sélection et catégorisation)	Traitement de l'information (sélection et catégorisation)	Traitement de l'information (sélection et catégorisation)
Analyse de l'information et développement des produits			
Diffusion des produits de veille	Diffusion du produit de veille aux gestionnaires clients	Diffusion du produit de veille du veilleur traqueur au veilleur pivot	Diffusion du produit de veille du veilleur traqueur au veilleur pivot
		Diffusion du produit de veille du veilleur pivot aux gestionnaires clients	Diffusion du produit de veille du veilleur pivot aux gestionnaires clients
Utilisation des produits de veille	Utilisation potentielle des produits de veille	Utilisation potentielle des produits de veille	Utilisation potentielle des produits de veille

Le cas A met en œuvre un processus en six étapes, avec une rare rétroaction entre le veilleur traqueur et les gestionnaires clients de la veille. Le processus de veille du cas B présente une succession de sept étapes qui inclut plusieurs rétroactions entre les veilleurs traqueurs et le veilleur pivot, ainsi qu'entre le veilleur pivot et les gestionnaires clients de la veille. Enfin, le cas C repose sur un processus de veille en six étapes incluant de rares rétroactions entre les veilleurs (traqueurs et pivot) et les gestionnaires clients de la veille. Une première comparaison au niveau de l'étape de diffusion d'information explique la différence dans le nombre d'étapes entre le cas A et les cas B et C : le veilleur pivot joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. Dans ces deux modèles, les veilleurs traqueurs n'ont pas de contact direct avec leurs clients au moment de la diffusion.

Les trois cas se différencient également au niveau de la première étape d'évaluation des besoins (cas A) ou d'évaluation / réévaluation des besoins (cas B et C). À cette étape, les objectifs attendus par les gestionnaires clients de la veille sont énoncés au veilleur traqueur dans le cas A et au veilleur pivot dans les cas B et C. Bien que la rétroaction entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille soit rare dans les cas A et C, les objectifs des projets de veille sont apparus cohérents avec les types de soutien mentionnés par les cadres supérieurs et intermédiaires rencontrés. Ainsi, il y a une cohérence entre les besoins informationnels compris par les veilleurs (traqueurs et pivot) et l'utilisation potentielle qu'en font les gestionnaires, notamment du point de vue de la stratégie des organisations. Précisément,

dans les trois cas, les veilleurs traqueurs ont indiqué des objectifs identiques ou similaires à un ou plusieurs types de soutien identifiés par les gestionnaires rencontrés. Par exemple, dans le cas A, deux types de soutien (s'inspirer des meilleures pratiques, améliorer sa réflexion) rejoignent les objectifs du projet de veille tels qu'identifié par le veilleur traqueur (pour rappel, connaître les meilleures pratiques, susciter « *un éveil sur ce qui se passe* » [IAV01]); nos résultats ont mis en évidence quatre autres types de soutien (pour rappel, se comparer aux autres, enrichir ses connaissances, réduire l'incertitude, légitimer des décisions) mentionnés par les gestionnaires rencontrés. De même, selon le veilleur traqueur du cas C, le projet de veille réputation a comme objectif de surveiller la réputation de l'organisation II et l'unique type de soutien mentionnée par le seul utilisateur rencontré est de contrôler la réputation de l'organisation II. Dans ce cas encore, nous voyons une cohérence entre le besoin tel que compris par le veilleur traqueur et l'utilisation qu'en fait le gestionnaire client de la veille. Cette fois-ci, aucun autre type de soutien n'a été énoncé par les gestionnaires rencontrés. Enfin, dans le cas B, les veilleurs traqueurs ont indiqué des objectifs du projet de veille médiatique et réputation proches des types de soutien qui ont émergé des entrevues avec les gestionnaires. En revanche, aucun veilleur traqueur n'a clairement indiqué que le cas B visait à légitimer des décisions, réduire l'incertitude ou améliorer la réflexion. Pour finir, la rétroaction est très fréquente dans le cas B, du fait d'ajustements quotidiens ou hebdomadaires entre les acteurs. Le veilleur pivot joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. Nous y reviendrons dans le chapitre 4. Discussion.

L'identification des sources d'information n'apparaît pas clairement dans le cas C; nous l'incluons volontairement dans la première étape d'évaluation / réévaluation des besoins. En effet, le cas C est une veille réputation sur les médias sociaux. Ces derniers ont été choisis au démarrage du projet comme plateformes pour collecter l'information. Cette étape d'identification des sources d'information évolue dans les deux autres cas, surtout dans le cas B en raison de la rétroaction fréquente entre le veilleur pivot et les veilleurs traqueurs. Par exemple, le veilleur pivot a pu demander aux veilleurs traqueurs d'ajouter une source d'information à surveiller durant une période précise.

Dans les trois processus de veille étudiés, la collecte et le traitement de l'information (sélection et catégorisation) sont présents. De plus, ces étapes sont réalisées par des veilleurs

traqueurs qui relèvent de la bibliothèque. Dans nos résultats, nous avons mis en lumière le traitement de l'information qui correspond à une tâche chronophage de l'étape d'organisation et d'analyse. Le traitement de l'information consiste, dans les trois cas étudiés, à sélectionner l'information à partir de critères de qualité de l'information (actualité et pertinence, voire crédibilité également), ce que nous nommons « sélection ». Il s'agit ensuite de classer l'information sélectionnée dans de grandes catégories (par exemple, cinq catégories dans le cas B), ce que nous appelons « catégorisation ». Nous développerons cette étape d'analyse dans le chapitre 4. Discussion.

La diffusion de l'information existe dans les trois processus de veille étudiés. Cependant, dans les cas B et C, c'est le veilleur pivot qui diffuse les produits de veille aux gestionnaires clients de la veille. À l'inverse, le veilleur traqueur du cas A transmet le produit de veille directement aux gestionnaires clients de la veille sans intermédiaire.

L'utilisation de l'information apparaît comme une étape en soi mais se décline en différents degrés d'utilisation, d'où l'appellation « utilisation potentielle de l'information ». Cette étape nous permet de nuancer le fait qu'une veille n'est pas toujours utilisée : un processus de veille peut exister même si son produit n'est pas utilisé par ses clients. L'utilisation de l'information est détaillée dans la prochaine section.

3.4.2 Finalités des cas (QR2)

Le Tableau 23 en page 181 synthétise, compare et pondère les types de soutien formulés par les gestionnaires dans le cadre des trois cas étudiés. Le fait de légitimer des décisions est apparu dans les cas A et B, mais pas dans le cas C. En plus de les conforter dans des décisions déjà prises, les gestionnaires utilisent l'information tirée des cas A et B pour rendre plus crédibles leurs décisions. Avec le cas A, ils appuient leurs décisions par des données probantes provenant de la littérature scientifique. Avec le cas B, ils se servent de la médiatisation d'un succès dans d'autres organisations similaires comme des leviers, des munitions, des arguments pour faire accepter des décisions déjà prises ou sur le point d'être prises.

Tableau 23. Comparaison inter-cas des types de soutien

Types de soutien	Mots-clés dans les données d'entrevues	Gestionnaires clients de la veille			
		Cas A N = 8	Cas B N = 13	Cas C N = 5	Total N = 26
S'inspirer des meilleures pratiques	Apprendre des autres, connaître des bons coups et des leçons apprises, s'inspirer de nouvelles façons de faire, savoir ce qui se fait ailleurs, susciter des idées, ne pas réinventer la roue	6	9	0	15
Alimenter la réflexion	Ouvrir les horizons, forger / bâtir sa pensée, nourrir la curiosité, affûter les réflexes, stimuler l'intérêt et l'éveil, prendre du recul, mettre en perspective	5	9	0	14
Légitimer des décisions	Faire accepter les décisions, appuyer ses décisions sur la littérature scientifique ou données probantes, conforter / se reconforter, nourrir l'intuition, valider / invalider, bâtir un argumentaire	6	6	0	12
Mieux comprendre l'environnement	Voir les tendances, connaître des préoccupations sociales ou des enjeux politiques, prendre le pouls de l'opinion publique, comprendre les changements dans l'environnement externe, mieux connaître l'environnement interne	0	9	0	9
Réduire l'incertitude	Faire un filtre, anticiper les conséquences d'une décision	5	1	0	6
Se comparer aux autres	Faire un étalonnage, une forme de balisage ou de veille comparative, se positionner par rapport aux autres	4	2	0	6
Contrôler la réputation	Se préparer sur les enjeux d'actualité, ajuster ses actions de communication, surveiller l'image de l'organisation auprès des citoyens, mesurer l'impact de ses actions de communication	0	4	2	6
Mettre à jour ses connaissances	Garder / tenir à jour, parfaire ses connaissances, mettre à jour, s'informer	4	0	0	4
Réduire l'incertitude	Faire un filtre, anticiper les conséquences d'une décision	5	1	0	6

Le cas A sert avant tout à s'inspirer des meilleures pratiques et à légitimer des décisions. Ont été inclus dans le type de soutien S'inspirer des meilleures pratiques les citations des gestionnaires qui faisaient référence à une forme d'apprentissage inter-organisationnel et notamment à la découverte chez les autres organisations publiques de santé des bons coups et des leçons apprises. Le cas B permet aussi de s'inspirer des meilleures pratiques, là encore dans

une forme d'apprentissage inter-organisationnel. La nature des sources d'information est ce qui distingue le cas A et le cas B sur ce point : l'un porte sur la littérature scientifique, l'autre couvre les médias traditionnels. Le cas B est le seul projet de veille étudié qui sert à mieux comprendre l'environnement. Ce type de soutien est aussi parmi les plus importants, puisque neuf gestionnaires sur 13 l'ont mentionné. Ont été inclus dans ce type de soutien des citations en lien avec l'identification de tendances, de préoccupations sociales, d'enjeux politiques. Dans le cas B, l'environnement externe a surtout été mentionné, mais deux gestionnaires ont aussi indiqué que ce projet de veille leur permettait de mieux connaître leur organisation, ses services, ses activités, ses experts, et donc de mieux connaître l'environnement interne. Le cas A est le seul à contribuer à mettre à jour les connaissances des gestionnaires.

Le cas C se distingue nettement des deux autres dans la mesure où un seul type de soutien a été formulé par le seul utilisateur rencontré, ainsi que par un utilisateur occasionnel, tandis que les deux autres cas permettent de soutenir les gestionnaires de plusieurs manières. Le cas C sert, en effet, uniquement à contrôler la réputation. Ce type de soutien consiste aussi en son principal objectif visé au démarrage du projet. Le cas C et le cas B aident tous deux à contrôler la réputation, l'un sur les médias sociaux, l'autre sur les médias traditionnels. En revanche, le cas A ne sert pas du tout à contrôler la réputation. Ce qui est intéressant, c'est que dans ce cas, le projet de veille n'est pas qualifié selon la nature des sources d'information surveillées, mais selon le besoin du client en lien avec un enjeu stratégique.

3.4.3 Perception d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé (QR3)

La troisième question de recherche vise à comprendre la perception, tant des veilleurs que des gestionnaires clients de la veille, quant à ce qui fait d'une veille une veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. Pour répondre à cette question de recherche, nous avons analysé les réponses obtenues à la question 9 du guide d'entrevue « Veilleur » et à la question 17 du guide d'entrevue « Gestionnaire client de la veille »⁴². Cette question, qui visait à susciter la discussion afin d'obtenir une pluralité de points de vue, était la suivante : « Selon vous, qu'est-ce qui fait d'une veille une veille *stratégique*? ». Elle diffère donc de la perception

⁴² Voir Annexe 4 Instruments pour la collecte et l'analyse de données en page 271.

qu’ont les répondants du caractère stratégique des projets de veille étudiés et qui a été traité dans les résultats de chacun des cas. Décontextualisée des cas, elle nous permet de mieux comprendre la complexité de ce qui fait d’une veille une veille stratégique en général. Le Tableau 24 en page 183 énumère les caractéristiques de la veille stratégique selon la perception qu’en ont les deux types de répondants, soit les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille. Ces caractéristiques ont pu être regroupées selon qu’elles portaient sur les finalités de la veille stratégique, le produit de veille stratégique, les acteurs de la veille et le processus de veille stratégique.

Tableau 24. Caractéristiques de la veille stratégique selon la perception des répondants

Composantes d’un projet de veille stratégique	Caractéristiques de la veille stratégique	Veilleur N = 5	Gestionnaires clients de la veille N = 16	Total N = 21
Finalités	Utilisée de façon stratégique : Se positionner, innover, prendre des décisions et/ou orienter la stratégie	5	11	16
	Centrée sur les besoins stratégiques	1	13	14
	Format dynamique, attrayant et concis	0	14	14
Produit de veille	Sources humaines (incluant des données du terrain)	0	5	5
	Périodicité adéquate	1	4	5
	Contenu analytique	2	3	5
	Accès rapide au texte intégral et facile à partager	0	4	4
	Large couverture sectorielle et géographique	0	3	3
	Sources documentaires de nature scientifique	0	2	2
	Bibliothécaire	2	6	8
	Veilleur intégré aux équipes de gestion	0	4	4
Acteurs de la veille	Qui a du temps pour le faire	1	3	4
	Service qui dispose d’un budget	2	1	3
	Qui a des connaissances en stratégie	0	2	2
	Expert de contenu	1	1	2
	Avec un outil technologique performant	2	4	6
Processus de veille	Peu automatisable	1	0	1

Pour être stratégique, un produit de veille stratégique devrait avant tout répondre « *exactement* » [IAG04] aux besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille. Ces besoins informationnels « *reflètent les stratégies d’une organisation* » [IIBG16]. La compréhension fine des besoins informationnels est une caractéristique essentielle d’une veille stratégique. Elle est nommée par 13 gestionnaires sur 16, mais par un seul des cinq veilleurs. Compte tenu que les veilleurs traqueurs ont explicité le critère de pertinence dans leur travail de

sélection de l'information, nous pouvons supposer que cette caractéristique est implicite. Ce qu'il est intéressant de noter du côté des cadres supérieurs et intermédiaires, c'est que pour qu'une veille soit stratégique, il faut qu'elle soit centrée sur leurs besoins, souvent en lien avec des enjeux stratégiques, et fortement personnalisée. Cette caractéristique d'une veille axée sur les enjeux stratégiques fait presque l'unanimité parmi les gestionnaires, peu importe leur degré d'utilisation de la veille. Plus précisément, ont été cités comme besoins prioritaires les enjeux stratégiques suivants : les meilleures pratiques de gestion, notamment sur le terrain, le recrutement et les campagnes de recrutement innovantes, les occasions de financement du secteur public de la santé. Or, puisque ces enjeux stratégiques évoluent en continu, le produit de veille stratégique devrait aussi être « *évolutif et dynamique* » [IIBG02; IIBG16; IAG15]. La compréhension fine des besoins informationnels des gestionnaires, et de leur évolution, s'avère donc essentielle pour qu'une veille soit stratégique, selon les gestionnaires.

Selon les veilleurs, la caractéristique d'un produit de veille stratégique la plus souvent nommée est l'utilisation qu'en font les gestionnaires clients de la veille, notamment dans le cas d'une utilisation stratégique comme le fait d'orienter la stratégie ou encore de prendre des décisions. Un produit de veille stratégique devrait, selon les gestionnaires clients de la veille, transmettre l'information de manière efficace et attrayante, et leur permettre d'accéder rapidement et facilement au texte intégral de l'article. Par exemple, un cadre supérieur a résumé plusieurs caractéristiques du format que devrait prendre un produit de veille stratégique : « *le titre en gros puis après une phrase qui résume. (...) Par exemple, MIT Sloan, le titre est toujours super punché et la description est géniale. Je peux saisir rapidement la pertinence de l'information, pour moi* » [IAG04]. Un cadre supérieur explique que le produit de veille stratégique doit être concis : « *l'idée, c'est qu'il faut faire le tour assez rapidement. (...) Il faut que cela soit assez succinct, et que cela fasse du sens* » [IIBG06]. Toujours sur le produit de veille, mentionnons une différence entre les répondants sur la nature des sources d'information sur lesquelles devrait reposer une veille stratégique. Cinq gestionnaires ont préconisé de surveiller des sources humaines, dont celles qui incluent des données du « *terrain* » [IAG02], aussi nommées « *données expérientielles* » [IAG03; IAG04; IIBG01]. Ces sources humaines n'ont été évoquées par aucun veilleur dans le cadre d'une veille stratégique. D'ailleurs, tous les cadres supérieurs et intermédiaires rencontrés font déjà leur propre veille, notamment auprès de

sources humaines. Ils consultent quotidiennement les réseaux sociaux tels que Twitter et LinkedIn, dans le cadre de leur travail, et sont abonnés à des « *influenceurs* » [IBG01; IIBG02; IIBG15] dans leur domaine. Ils glanent en permanence de l'information auprès de pairs (collègues, collaborateurs dans d'autres organisations publiques de santé, chercheurs, etc.) et assistent régulièrement à des congrès scientifiques ou professionnels. Enfin, ils demeurent à l'écoute des idées qui émergent du terrain.

Néanmoins, bien qu'ils réalisent ainsi une collecte régulière d'information, notamment à partir de sources humaines, les gestionnaires rencontrés reconnaissent manquer de temps pour effectuer cette recherche d'information de manière « *systématique* » [IAG02]. Ils préconisent donc que des bibliothécaires effectuent l'étape de collecte d'information dans un processus de veille stratégique. En effet, cette tâche est très présente dans le quotidien des bibliothécaires, et surtout, ils « *connaissent la gestion documentaire, et savent chercher les documents* » [IAG02]. Il apparaît donc clair que l'étape de collecte d'information devrait être réalisée par un veilleur stratégique formé en sciences de l'information. Deux cadres supérieurs recommandent aussi que les veilleurs stratégiques disposent de connaissances en stratégie, et qu'ils soient intégrés aux équipes de gestion pour être en mesure de « *suivre la stratégie [et] être capables justement de dire "l'intérêt de cet article-là, ça se situe dans les tableaux de bord; cet article-là (...) c'est plus opérationnel"* » [IBG01]. Le veilleur stratégique devrait être capable d'« *avoir une lecture globale du système [de santé]* » [IIBG02]. Une veille stratégique serait réalisée par un bibliothécaire qui détient des compétences en recherche, mais aussi qui est intégré aux équipes de gestion afin de pouvoir cerner en temps réel les enjeux stratégiques auxquels font face les gestionnaires.

Conclusion

Le chapitre 3. Résultats a permis de répondre aux trois questions de recherche posées dans la thèse pour chacun des trois cas étudiés et de comparer ces derniers. Pour rappel, la première question de recherche porte sur les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au moment de l'étude dans des organisations publiques de santé du Québec. Pour chacun des trois cas, nous avons examiné trois caractéristiques, soit le produit de veille, les acteurs de la veille et le processus de veille. Le cas A met en œuvre un processus en six étapes menant à la diffusion

d'un produit de veille scientifique. Ce projet de veille repose sur la surveillance par un veilleur traqueur de sources documentaires de nature scientifique pour diffuser à des gestionnaires (cadres supérieurs et intermédiaires) plus de 20 références bibliographiques par trimestre. Le cas B implique plusieurs veilleurs traqueurs, un veilleur pivot et des cadres supérieurs et intermédiaires. Il consiste en un volet de veille médiatique et un volet de veille réputation qui reposent sur la collecte systématique de sources d'information essentiellement issues de médias traditionnels (presse, radio, télévision) à l'échelle provinciale. Le produit de veille diffuse quotidiennement 20 à 40 hyperliens vers des documents. Le processus de veille ressemble à celui du cas A mais inclut une rétroaction plus fréquente entre les acteurs ainsi qu'une étape supplémentaire liée au rôle d'intermédiaire que joue le veilleur pivot entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. Enfin, le cas C correspond à une veille réputation sur les médias sociaux comme unique source d'information surveillée par les veilleurs traqueurs. Le produit de veille diffuse quotidiennement environ 20 hyperliens. Le processus du cas C est similaire à celui du cas B. Il implique les trois mêmes types d'acteurs; la rétroaction y est cependant moins fréquente.

La deuxième question de recherche concerne les types de soutien qu'apporte la veille aux gestionnaires rencontrés. Le produit de veille du cas A s'inscrit dans une perspective de soutien à la stratégie publique par la découverte de meilleures pratiques, la comparaison aux autres organisations publiques de santé et la mise à jour des connaissances. Il soutient aussi la prise de décision en alimentant la réflexion, en aidant à légitimer des décisions et en contribuant à réduire l'incertitude. Le produit de veille du cas B sert à mieux comprendre l'environnement externe, notamment les environnements socio-démographique, sectoriel et politique et, dans une moindre mesure, il permet une connaissance plus fine de l'environnement interne. S'inspirer des meilleures pratiques et améliorer la réflexion constituent deux types de soutien du cas B qui ont émergé des entrevues avec les cadres supérieurs et intermédiaires. Le volet de veille réputation du cas B aide à contrôler la réputation, tandis que le volet médiatique sert à se comparer aux autres organisations publiques de santé provinciales. Le cas B contribue aussi à légitimer des décisions et à réduire l'incertitude. Les enjeux stratégiques de positionnement, d'acquisition et de rétention de personnel et de reconnaissance par les citoyens sont implicites, et parfois explicites, dans les propos des gestionnaires interrogés dans le cadre du cas B. Le cas

C ne soutient les gestionnaires que dans la perspective de contrôler la réputation d'une organisation.

La troisième question de recherche amène à examiner la perception qu'ont les répondants quant à ce qui rend une veille stratégique. Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique? Selon les répondants, une veille stratégique se caractérise par l'utilisation qu'en font les gestionnaires clients de la veille et par le fait qu'elle soit centrée sur des besoins informationnels évolutifs. Ces besoins seraient en lien avec des enjeux stratégiques, comme le positionnement, le rayonnement et la réputation d'une organisation publique de santé, ou encore l'acquisition et la rétention de personnel dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Une connaissance fine des besoins est requise pour réaliser un produit de veille stratégique dans un format concis et attrayant et avec contenu analytique. Pour assurer une bonne compréhension des besoins de ses clients, il a été suggéré que le veilleur soit intégré aux équipes de gestion. Nous aborderons ces différents éléments dans le chapitre 4. Discussion.

Chapitre 4. Discussion

Introduction

Tant dans l'intra-cas que dans l'inter-cas, nos résultats ont porté sur les quatre composantes des trois projets de veille à l'étude, soit leur produit de veille, leurs acteurs, leur processus de veille et leurs finalités. Les prochaines sections discutent de chacune des quatre composantes d'un projet de veille stratégique, soit le produit de veille stratégique, les acteurs de la veille stratégique, le processus de veille stratégique et les finalités d'une veille stratégique.

4.1 Produit de veille stratégique

Nos résultats montrent que pour être stratégique, une veille devrait être centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires; ces besoins sont évolutifs et en lien avec les enjeux stratégiques d'une organisation publique. Nos résultats nous amènent à identifier des caractéristiques des produits de veille stratégique dans le secteur public de la santé. Un produit de veille stratégique devrait être (1) personnalisé, (2) dynamique et évolutif, (3) concis, attrayant, et devrait reposer (4) sur des critères de qualité de l'information et (5) sur une analyse et une interprétation de l'information.

4.1.1 Un produit de veille personnalisé

Selon les résultats de notre étude, un produit de veille stratégique devrait être fortement personnalisé : il devrait répondre « *exactement* » [IAG04] aux besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille. Tel que détaillé dans le Tableau 24 en page 183 (Chapitre 3. Résultats), les trois quarts des répondants indiquent que pour être stratégique, un produit de veille (et plus globalement un projet de veille) devrait être centré sur les enjeux stratégiques d'une organisation publique. Plus précisément, un produit de veille stratégique devrait informer sur

- (1) Les évolutions dans les domaines d'expertise des organisations publiques de santé;
- (2) Les tendances en matière de méthodes de gestion;

- (3) Des enjeux stratégiques d'un service en particulier (par exemple, la gestion de projet dans un contexte de turbulence, les méthodes pédagogiques innovantes dans une démarche d'amélioration de la qualité);
- (4) Les évolutions technologiques comme les innovations en santé ou encore l'impact de l'intelligence artificielle sur le secteur public de la santé;
- (5) L'actualité médiatique du secteur de la santé (incluant le secteur privé);
- (6) Les tendances politiques comme l'évolution du système de santé et sociétales comme les besoins des populations;
- (7) Les occasions de financement de projets innovants;
- (8) Le recrutement (une « *veille talents* » [IIBG15]);
- (9) Des besoins informationnels ponctuels.

Ces enjeux stratégiques apparaissent plus précis que ceux présentés dans notre revue de la littérature. Par exemple, cette typologie dans le secteur public de la santé complète et adapte au secteur public de la santé celle de Brouard (2004) qui s'applique au secteur privé. Plus précisément, Brouard (2004) suggère de suivre les évolutions (1) des produits et procédés, (2) de la technologie, (3) des concurrents, (4) des clients, (5) des fournisseurs et (6) des tendances sociétales. Par exemple, la surveillance des évolutions des produits et procédés correspondrait aux trois premiers enjeux stratégiques identifiés dans notre typologie.

4.1.2 Un produit de veille dynamique et évolutif

Dans nos résultats, le qualificatif « *dynamique* » [IIBG02; IIBG16; IAG15] accolé au produit de veille stratégique fait référence au fait que la veille doit s'ajuster en permanence aux besoins informationnels qui « *reflètent les stratégies d'une organisation* » [IIBG16]. Dans le secteur privé, Thiétart (1990) présente la veille stratégique comme une recherche d'information dont les ajustements constants répondent à un besoin d'information qui varie. De plus, les gestionnaires formulent des demandes au veilleur qui adapte le processus de veille de manière « continue et itérative » (Afnor, 1998, p. 8). Pour Ayachi (2007), la veille stratégique doit contenir une information dont « la pertinence [est] adaptée aux spécificités de chacun, et pouvant évoluer » (Ayachi, 2007, p. 59). Cependant, la veille stratégique aurait-elle la capacité à

répondre à un besoin « *en temps réel* » [IIBG01; idée reprise par IAG04]? Comme l'explique Hurtado (2014), une veille stratégique ne consiste pas à « rechercher des informations pour répondre à des questions posées préalablement » (p. 6). Selon cet auteur, le problème n'est pas identifié à l'avance; la veille stratégique aiderait plutôt à le faire émerger. Néanmoins, dans notre revue de la littérature, la stratégie d'une organisation peut aussi être planifiée (délibérée). La stratégie planifiée, par exemple celle des plans stratégiques triennaux ou quinquennaux, pourrait se refléter dans les axes de surveillance de la veille stratégique. Ainsi, la veille stratégique pourrait répondre, du moins en partie, à des questions préalablement posées. Elle viserait aussi à s'adapter, en temps opportun, à la stratégie émergente et à évoluer avec les changements dans l'environnement externe et interne.

Bien que la pertinence absolue d'un produit de veille puisse apparaître comme un idéal, des rencontres régulières entre le veilleur et son client pourraient augmenter la réactivité de la veille stratégique et faire davantage coïncider le produit de veille stratégique au besoin informationnel du client. Tout comme Alloing *et al.* (2011) et Bulinge (2013), Texier (2018) insiste sur la collaboration nécessaire entre les veilleurs et les clients qui établissent un dialogue pour approfondir une thématique ou ajuster les sources d'information surveillées. Cet auteur suggère de s'appuyer sur « l'apport des communautés réunissant veilleurs et experts » (Texier, 2018, p. 34). De même, Deschamps (2017) rappelle que, parmi les sept erreurs du veilleur, celle de mal identifier le besoin peut être palliée « en instaurant un dialogue permanent avec le commanditaire » (p. 16) : une rétroaction avec le client permet d'ajuster le produit de veille au besoin au fur et à mesure qu'il se précise et qu'il évolue. Le caractère dynamique et évolutif d'un produit de veille stratégique apparaît donc crucial pour faire d'une veille une veille stratégique, tant dans le secteur privé que dans le secteur public de la santé que nous avons étudié. Le mécanisme de rétroaction constante pourrait être amélioré si le veilleur était intégré aux équipes des gestionnaires, tel que nous le détaillerons dans la section 4.2 Acteurs de la veille stratégique en page 196.

4.1.3 Un produit de veille concis et attrayant

Sur le format du produit de veille, nos résultats indiquent que le produit de veille stratégique devrait également être concis et attrayant. L'expression « *veille intelligente* »

[IAG04; idée reprise par IIBG01; IIBG02; IIBG16] synthétise bien les attentes des gestionnaires pour un produit de veille stratégique certes fortement personnalisé sur le contenu, tel que mentionné précédemment, mais aussi concis, attrayant, facile à lire et à partager. Pour un cadre supérieur de la direction générale, une « *application mobile* » [IIBG16; idée reprise par IAG04; IIBG02] pourrait être développée en collaboration avec la direction des technologies de l'information. Plus concrètement, un cadre supérieur de la direction de la performance imagine volontiers une « *application que tu peux regarder partout, à chaque fois que tu as un peu de temps libre... Tu attends quelqu'un au restaurant, tu prends un verre... Comme traîner un journal avec soi, c'est divertissant* » [IIBG02]. Nous mettons en parallèle cet aspect divertissant au format attrayant d'un produit de veille stratégique. Plusieurs gestionnaires [IAG04; IIBG15; IIBG16; IIBG15] ont rappelé le peu de temps de lecture dont ils disposent, un temps qu'ils prennent en dehors de leurs heures de travail, durant la fin de semaine ou en vacances. Concrètement, un cadre supérieur de la direction générale a résumé plusieurs caractéristiques du format que devrait prendre un produit de veille stratégique : « *le titre en gros, puis une phrase qui résume. (...) Par exemple, MIT Sloan, le titre est toujours super punché et la description est géniale. Je peux saisir rapidement la pertinence de l'information, pour moi* » [IAG04]. Pour finir, selon un cadre supérieur de la direction de la performance, il n'est pas utile de fournir tous les articles d'actualité, seule l'information à connaître devrait figurer dans le produit de veille s'appuyant sur le meilleur article parmi tous ceux qui sont publiés sur le sujet. Texier (2018) suggère de développer un « livrable augmenté » (p. 34) : les produits de veille (nommés « livrables ») ont beaucoup évolué depuis l'avènement d'Internet et le développement des applications mobiles. Les clients, « toujours plus pressés » (Texier, 2018, p. 34), formuleraient aujourd'hui des attentes pour des produits de veille au contenu varié et avant tout fortement personnalisé. Ainsi, un produit de veille stratégique devrait aller à l'essentiel du besoin informationnel des gestionnaires. Le contenu personnalisé, dynamique et évolutif et le format concis et attrayant apparaissent complémentaires pour faire d'un produit de veille un produit de veille stratégique. Du contenu ou du format, l'un ne va pas sans l'autre.

Dans nos résultats, le mode de diffusion à l'oral a été mentionné par un cadre supérieur de la direction générale comme un moyen « efficace » [IIBG01] de restituer l'information issue d'un produit de veille stratégique. Pour Texier (2018), un produit de veille stratégique pourrait

prendre la forme d'une « restitution orale » (p. 34). Selon un cadre intermédiaire de la direction de la performance, la veille stratégique pourrait s'accompagner de la mise en place de « *focus group* » [IIBG14] : « *prendre le temps de faire un club de lecture de veille. (...) Je pense qu'une fois par mois on devrait tous dire pourquoi il [l'article] m'a intéressé et pourquoi je pense qu'il serait applicable à notre service, puis en discuter* » [IIBG14]. Toujours selon ce cadre intermédiaire, le veilleur stratégique devrait jouer un rôle de « *leader de la veille [qui] crée des occasions d'échanger sur ce qu'on reçoit* » [IIBG14]. Ce leader de la veille offrirait également « *un accompagnement sur comment bien utiliser une veille pour que ce soit profitable pour un service, (...) puis un atelier une fois aux six semaines pour qu'on réfléchisse aux bonnes pratiques [à implanter]* » [IIBG14]. Si de tels ateliers de discussion permettraient d'exploiter davantage le produit de veille stratégique, tel que suggéré par Dupin (2017), leur implantation peut sembler difficile dans une organisation d'une taille importante avec un grand nombre d'unités administratives. Le veilleur intégré aux équipes de gestion, qui sera traité dans la section 4.2 Acteurs de la veille stratégique en page 196, pourrait profiter d'une réunion régulière et déjà programmée pour animer une courte période d'échanges sur une information issue du produit de veille stratégique. Cette idée rejoint les travaux de Dupin (2017) selon qui le veilleur doit « créer des espaces ou profiter d'instances existantes pour provoquer l'exploitation collaborative des éléments d'information en possession des uns et des autres » (p. 57). Par conséquent, un produit de veille stratégique proposerait un contenu personnalisé, dynamique et évolutif diffusé dans un format concis et attrayant, autant à l'écrit qu'à l'oral.

4.1.4 Un produit de veille reposant sur des critères de qualité de l'information

L'analyse de l'information est au cœur des deux prochaines sous-sections qui portent, d'abord, sur les critères de qualité de l'information, et ensuite, sur l'analyse et l'interprétation de l'information en tant que telle. Lorsque le veilleur applique des critères de qualité de l'information, il effectue une étape de traitement de l'information dans le processus de veille stratégique. Cette étape de traitement sera distinguée de celle d'analyse et d'interprétation de l'information dans la sous-section 4.3.3 Traitement, analyse et interprétation de l'information en page 202. Pour le moment, nous discutons de l'importance d'appliquer des critères de qualité de l'information pour faire un produit de veille stratégique, et nous détaillons les différents critères de qualité sur lesquels devraient reposer un produit de veille stratégique.

Tel que présenté précédemment, nos résultats montrent que le produit de veille stratégique devrait être « *concis* » [IIBG06]. La concision fait non seulement référence au volume d'information mais aussi au degré de traitement de l'information collectée. Des gestionnaires rencontrés ont dit vouloir recevoir un « *ranking des meilleurs articles* » [IIBG16], une information « *prémâchée* » [IBG01], « *discriminée* » [IIBG02] ou encore « *épurée* » [IAG04] et « *digeste* » [IIBG14; idée reprise par IAG04; IIBG02; IIBG16]. Le fait de discriminer l'information revient à en diminuer le volume. Pour cela, le veilleur applique des critères de qualité de l'information pour sélectionner les « *meilleurs articles* » [IIBG16]. Les veilleurs traqueurs ont ainsi expliqué qu'ils sélectionnaient les documents selon leur actualité, leur pertinence ou encore leur crédibilité. Il convient de noter qu'ils ne démontrent pas leur démarche, par manque de temps, et qu'ils ne vont pas jusqu'à classer les articles selon la crédibilité de la source d'information. Ces critères de qualité de l'information ont été présentés par plusieurs auteurs; d'autres peuvent s'y ajouter.

Alloing *et al.* (2011) décrivent les critères de qualité de l'information suivants précisément dans le cas de la veille stratégique :

- (1) L'actualité de l'information : l'information est-elle récente, ancienne ou mise à jour?;
- (2) La pertinence de l'information : l'information répond-t-elle aux besoins informationnels?;
- (3) La crédibilité de l'auteur et/ou de la source d'information : l'auteur est-il réputé? La source d'information est-elle revue par les pairs?;
- (4) Le degré d'objectivité de la source d'information : la source d'information est-elle objective, commerciale ou partisane?

Licari (2017) ajoute deux critères de qualité de l'information dans le cadre d'une veille stratégique (réputationnelle) : la criticité de la polémique qui porte sur la tonalité (positif, négatif, neutre) et la présence d'un facteur aggravant, ainsi que l'intensité de la polémique (volume des messages). Selon cet auteur, les critères de criticité et d'intensité permettent aux veilleurs de détecter les premiers signes d'une crise réputationnelle, mais aussi « d'évaluer dans un retour d'expérience comment le message de défense a été reçu par les internautes / les

citoyens, et donc de continuer à apprendre de ses expériences dans une « mémoire des polémiques » (Licari, 2017), contribuant ainsi à éviter d'autres crises réputationnelles.

Les veilleurs traqueurs des projets de veille étudiés appliquent une partie des critères de qualité de l'information (actualité, pertinence, crédibilité), sans pour autant rendre compte de leur démarche. Il pourrait être pertinent pour les veilleurs traqueurs d'exposer concrètement comment ils appliquent les critères d'actualité, de pertinence et de crédibilité de l'information dans leurs produits de veille, par exemple, dans une grille de traitement de l'information. En rendant visible cette tâche chronophage, les veilleurs traqueurs valoriseraient leur travail de traitement de l'information. Par ailleurs, il pourrait être intéressant qu'ils exploitent d'autres critères de qualité de l'information. Par exemple, dans un produit de veille scientifique, le veilleur pourrait mettre en évidence des articles scientifiques selon le degré d'objectivité de la source d'information. Concrètement, il pourrait avertir si un article provient d'une source d'information susceptible d'être partisane. Des critères de polémique ou de criticité et d'intensité (Licari, 2017) pourraient avoir une place importante dans un produit de veille réputation. Le fait d'appliquer et d'explicitier les critères de qualité de l'information s'ajouterait au contenu personnalisé, dynamique et évolutif et au format concis et attrayant pour faire d'un produit de veille un produit de veille stratégique.

4.1.5 Un produit de veille reposant sur une analyse et une interprétation de l'information

L'analyse et l'interprétation de l'information apparaît comme une dernière caractéristique majeure pour qu'un produit de veille soit un produit de veille stratégique. Pour parvenir à faire d'une veille une veille stratégique, il ne s'agirait donc pas uniquement de traiter l'information (sélectionner et catégoriser) en lien avec un besoin d'information et selon des critères de qualité de l'information, mais aussi de l'analyser, soit de faire une « appréciation, interprétation et extrapolation » (Deschamps et Moinet, 2017). Dans la littérature, cette étape d'analyse et d'interprétation poussée de la part du veilleur est ce qui permet d'apporter de la « valeur ajoutée » (Bergeron *et al.*, 2009) à l'information : produire du sens à partir de l'information collectée. L'appréciation et l'interprétation contribuent à développer une « création collective de sens » (Lesca et Lesca, 2014), à produire de la « connaissance d'action » (Bergeron *et al.*, 2009), ou encore à diffuser une « information prête à servir » (Dumas, 2005).

Nos résultats confirment les attentes des gestionnaires pour une information qui a été « *interprétée* » [IBG01, IAG04, IIBG16] et « *qualifiée* » [IAG02].

Dans un produit de veille dit « analytique » par Mesguich (2018, p. 145), le veilleur exploite l'information collectée dans une démarche d'analyse que Mesguich (2018) présente comme un terme « encore très vague » (p. 132). Selon cette auteure, l'analyse comprend, sans s'y limiter, l'évaluation de la qualité et de la fiabilité de l'information, la mesure de la crédibilité de l'auteur et de la publication. Ces éléments font référence, dans notre thèse, au traitement de l'information, qui a été discuté dans la sous-section 4.1.4 Un produit de veille reposant sur des critères de qualité de l'information en page 193. Cependant, Mesguich (2018) ajoute que l'analyse correspond aussi à une capacité à « faire émerger des corrélations et à dégager des modèles prédictifs » (p. 132). Dans notre thèse, nous proposons de comprendre ces éléments comme une interprétation de l'information qui nécessite une tâche supplémentaire au veilleur, souvent négligée par manque de temps, tel que le souligne Mesguich (2018). Nos résultats confirment ces propos puisque des veilleurs (traqueurs et pivot) ont déploré un manque de temps pour approfondir et donner du sens à l'information collectée et traitée. Cette étape d'analyse et d'interprétation sera approfondie dans la section 4.3 Processus de veille stratégique en page 200.

Par conséquent, pour faire d'une veille une veille stratégique, le produit de veille devrait offrir un contenu personnalisé, dynamique et évolutif, dans un format concis et attrayant; il devrait reposer sur des critères de qualité de l'information et sur une analyse et une interprétation de l'information. Pour réaliser un produit de veille stratégique qui comporte ces caractéristiques, le veilleur pourrait être intégré aux équipes de gestion afin d'être au plus près des besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille. La prochaine section discute des acteurs de la veille stratégique, et tout particulièrement du veilleur intégré aux équipes de gestion.

4.2 Acteurs de la veille stratégique

En étant intégré aux équipes de gestion, le veilleur pourrait jouer un rôle hautement stratégique en ayant accès directement et en temps réel aux besoins informationnels des gestionnaires. Notre revue de la littérature a mis en évidence le rôle des bibliothécaires intégrés (*embedded librarian*), aussi nommés informationnistes (Lauzon et Binette, 2008) dans le secteur public de la santé au Québec. Ces bibliothécaires sont intégrés dans les équipes cliniques pour

effectuer des recherches documentaires en lien avec les questions cliniques formulées par les médecins et les professionnels de la santé. Ils répondent ainsi aux besoins informationnels en temps réel assurant une plus grande réactivité dans les soins et services offerts aux patients. Ce modèle qui tend à faire ses preuves dans les équipes cliniques (Ma *et al.*, 2018) s'applique aussi aux équipes de gestion du secteur public de la santé (NHS Health Education England, 2016) : leurs tâches consistent, par exemple, à rechercher des données probantes, à les synthétiser, à concevoir des affiches, à apporter du soutien dans la publication de résultats dans l'animation de « Journal Clubs » ou de « Knowledge Cafe » (NHS Health Education England, 2016).

Dans notre discussion, nous proposons de mettre en évidence les tâches de veille stratégique dans le modèle des bibliothécaires intégrés aux équipes de gestion. Nous les nommons ainsi pour distinguer le « veilleur intégré » des deux autres types de veilleurs tirés de nos résultats, soit le veilleur traqueur et le veilleur pivot. En étant proche des équipes de gestion, le veilleur intégré pourrait ainsi répondre en temps réel aux besoins informationnels des gestionnaires et offrir un produit de veille stratégique personnalisé, dynamique et évolutif. Il aurait également comme rôle de faire circuler les connaissances tacites des gestionnaires au sein de l'organisation publique. En effet, tel que mentionné dans les résultats, les gestionnaires effectuent eux-mêmes leur « *propre veille* » [IAG04; IBG01] qu'ils conservent en mémoire et qu'ils pourraient partager aux autres gestionnaires. En animant un atelier de discussion, le veilleur intégré donnerait l'occasion de « développer la compétence collective en entretenant une culture du partage » (Dupin, 2017, p. 56). Il favoriserait l'exploitation du produit de veille stratégique pour « créer du sens » (Lesca et Lesca, 2014) et de la « connaissance d'action » (Choo, 2002; Bergeron *et al.*, 2009). Aussi, un parallèle peut être fait avec la gestion des connaissances et plus particulièrement l'animation d'une communauté de pratique (Dalkir, 2017).

« Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent ensemble de bonnes pratiques » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, traduit par Arcand et Souffez, 2017, p. 2)

Ainsi, le veilleur intégré pourrait, d'une part, participer à des réunions programmées dans les équipes de gestion afin de suivre les besoins évolutifs qui reflètent les enjeux stratégiques de leur unité, et plus largement, ceux de leur organisation. D'autre part, pour aller plus loin que l'animation d'ateliers de discussion dont nous parlions précédemment, le veilleur intégré pourrait animer une communauté de pratique de gestionnaires clients de la veille autour des produits de veille stratégique qui seraient alors discutés à une fréquence régulière (Dupin, 2017).

Disposant de cette double implication, le veilleur intégré pourrait faire émerger des besoins qui devraient être comblés ensuite par une recherche d'information plus poussée. Ayachi (2007) oppose la veille en « mode commande » à celle en « mode alerte » (p. 55). Le premier correspond aux comportements informationnels avec le triptyque « identification des besoins informationnels – recherche d'information – utilisation de l'information » (Choo, 2016), tandis que le second cherche à « provoquer » et à « étonner » avec pour finalité d'augmenter la capacité d'innovation continue d'une organisation (Ayachi, 2007, p. 58). Le mode alerte permet de produire des connaissances utiles à l'action par la création collective de sens grâce à une fréquence de diffusion en continu et à l'utilisation de « sources relationnelles et informations de première main » (Ayachi, 2007, p. 58), soit des sources humaines. Ayachi (2007) propose ainsi une méthode pour renverser la démarche de veille vers une capacité à surprendre les gestionnaires. On retrouve cette distinction entre la commande et l'alerte dans Canet (2016) qui recense deux conceptions différentes du « ciblage ». La première, celle de Choo (1998), consiste à identifier, établir et cibler les besoins d'information; la seconde, celle de Herring (1999), vise à identifier des sujets clés dans l'environnement (« *key intelligence topics* »). Si la veille stratégique amène à réfléchir, à « susciter des questionnements » (Ayachi, 2007), à donner des pistes d'amélioration, à fournir des sources d'inspiration et des idées, il est nécessaire d'approfondir ces idées dans une recherche d'information avancée. Aussi, Bergeron (2001) recommande de développer des « recherches ad hoc » qui correspondent à des étalonnages ou des revues systématiques, et qui débouchent éventuellement sur des veilles temporaires.

Par conséquent, le veilleur intégré devrait disposer de compétences spécifiques, à la fois en gestion de l'information (notamment en recherche documentaire), en gestion stratégique, en gestion stratégique de l'information et en gestion des connaissances. Nos répondants ont insisté

sur le fait qu'un veilleur devrait posséder des compétences en gestion de l'information. Par exemple, ont été mentionnés les « *bibliothécaires* » [IAG04; IIBG02], les « *documentalistes* » [IIBG01], les « *personnes qui font de la recherche documentaire* » [IAG02]. Il est aussi apparu, dans nos résultats, que le veilleur devrait être une « *personne de confiance* » [IBG01; IIBG16]. Parmi les compétences les plus citées dans nos résultats, figure le fait de savoir rechercher et qualifier l'information. Nous retrouvons ces compétences dans notre revue de la littérature. De plus, la « connaissance de l'organisation, des acteurs et du milieu » mentionnée par St-Jacques (1996) est indispensable dans le profil des compétences du veilleur. Elle nous apparaît cependant insuffisante pour faire d'une veille une veille stratégique. Nos résultats ont montré que le veilleur intégré doit aussi avoir une connaissance fine des enjeux stratégiques de l'organisation. À la lumière de nos résultats et de la littérature, le management stratégique devrait être ajouté aux compétences indispensables d'un veilleur. Selon Dupin (2017, p. 56), le veilleur doit avoir « la capacité à appréhender la complexité, l'aptitude à créer les conditions de création collective de sens et à favoriser l'émergence d'idées nouvelles ».

Dans un modèle de veilleur intégré, la distinction entre le veilleur traqueur et le veilleur pivot n'apparaît plus utile. La présence d'un veilleur pivot pourrait entraver l'accès d'un veilleur traqueur aux besoins informationnels des gestionnaires. Dans notre thèse, un deuxième type d'acteur est en revanche indispensable à la veille stratégique : le gestionnaire client de la veille. Pour Drucker (1954), les gestionnaires disposent d'une capacité d'analyse qu'ils mobilisent pour surveiller l'environnement interne et externe de l'entreprise privée. Les gestionnaires rencontrés disent, pour la plupart, faire leur « *propre veille* » [IAG04; idée reprise par IAG02; IAG03; IBG01; IIBG01; IIBG02; IIBG14; IIBG15; IIBG16]. De fait, ils collectent en continu de l'information sur leur environnement global. Pour rappel, nous avons identifié trois principaux mécanismes de collecte : (1) la consultation des réseaux sociaux, notamment Twitter et LinkedIn, dans le cadre de leur travail, *via* l'abonnement à des influenceurs dans leur domaine; (2) la collecte permanente de l'information auprès de pairs (collègues, collaborateurs dans d'autres organisations publiques de santé, chercheurs, etc.) et la participation occasionnelle à des congrès scientifiques ou professionnels; (3) l'écoute des idées qui émergent du terrain. Néanmoins, les gestionnaires rencontrés reconnaissent manquer de temps pour effectuer une recherche d'information « *systématique* » [IAG02], d'où l'importance du rôle du veilleur

intégré. Leurs interactions devraient être constantes dans le processus de veille stratégique, ce qui est abordé dans la prochaine section.

4.3 Processus de veille stratégique

Il existe une multitude de processus de veille stratégique, tel que démontré dans la revue de la littérature. Dans nos résultats, nous pouvons constater que chacun des cas étudiés met en œuvre un processus de veille qui lui est propre, bien qu'on puisse observer des similitudes. Cette section discute des étapes similaires entre les trois processus de veille étudiés et la littérature. Nous détaillons dans les prochains paragraphes les étapes suivantes : (1) l'évaluation / réévaluation des besoins informationnels, (2) l'identification des sources d'information et la collecte de l'information, (3) le traitement, l'analyse et l'interprétation de l'information, (4) la diffusion et l'utilisation de l'information.

4.3.1 Évaluation / réévaluation des besoins informationnels

Les cinq processus de veille examinés dans la revue de la littérature incluent l'évaluation des besoins informationnels, de même que les 38 processus de veille recensés dans la littérature scientifique et professionnelle. Nos résultats concordent avec la revue de la littérature. Pour être stratégique, une veille devrait répondre « *exactement* » [IAG04] aux besoins informationnels qui « *reflètent les stratégies d'une organisation* » [IIBG16]. Or, puisque ces stratégies évoluent en permanence, une veille stratégique devrait être, encore une fois, « *intelligente* » [IAG04; IIBG01] et « *évolutive et dynamique* » [IIBG02; IIBG16; IAG15]. La compréhension fine des besoins informationnels et de leur évolution s'avère donc essentielle dans une veille stratégique. Non seulement les trois projets de veille étudiés reposent sur des processus de veille qui comportent l'évaluation des besoins, mais les données tirées des entrevues avec les répondants ont montré qu'une veille stratégique repose minimalement sur trois étapes dont l'évaluation et la réévaluation des besoins informationnels. Nous insistons sur la réévaluation de ces derniers : elle n'est pas explicitée dans tous les processus de veille examinés dans la revue de la littérature. Une veille stratégique aurait la caractéristique d'être centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille qui sont évolutifs en fonction des enjeux stratégiques des organisations publiques de santé au Québec, tel que mentionné précédemment.

4.3.2 Identification des sources d'information et collecte de l'information

Mesguich (2018) mentionne l'importance d'identifier des sources qui proviennent d'experts. Elle utilise l'expression « sources de première main » (p. 103) qu'elle identifie aussi comme des sources humaines, des « remontées d'information terrain, bruits de couloir » (p. 103). Les sources humaines sont absentes des trois projets de veille étudiés. Si les gestionnaires rencontrés ont abordé différentes sources d'information documentaires, plusieurs ont démontré un intérêt pour l'information « *de terrain* » [IAG02; idée reprise par IAG03; IAG04; IBG01; IIBG02] ou provenant d'« *influenceurs* » [IBG01]. Ces sources d'information humaines sont riches aux yeux des gestionnaires rencontrés : elles apportent des enseignements tirés de l'expérience (pratiques, essais, erreurs, leçons apprises) ainsi que des éléments de contexte. Elles rejoignent le concept de connaissances tacites qui sont difficiles à documenter (Dalkir, 2017). Un cadre supérieur de la direction de la performance parle de « *littérature expérientielle* » [IAG03]. Un autre cadre supérieur de la direction générale suggère qu'il serait pertinent de « *documenter, comme on fait dans la recherche, des expériences de gestion* » [IAG04]. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service déplore : « *à mon avis, on ne va pas chercher suffisamment le terrain* » [IAG02]. Or, cette information provenant de sources humaines est difficile à collecter, de manière systématique. De plus, « *les gens ne documentent pas ce qu'ils font, donc cela ne se retrouve pas dans nos veilles* » [IAG04]. Les gestionnaires rencontrés ont exprimé leurs attentes quant à une surveillance à la fois de sources documentaires et humaines. Ainsi, ce qui ferait d'une veille une veille stratégique passe par la collecte d'information issue d'une multitude de sources d'information à la fois documentaires et humaines.

Nous retrouvons cet intérêt marqué par les gestionnaires pour des sources humaines dans le contexte du secteur privé. Auster et Choo (1994a; 1994b) et Citroën (2009) ont démontré que les gestionnaires ont davantage confiance dans l'information véhiculée à l'oral et la considèrent plus riche qu'une source documentaire. En s'appuyant sur les travaux de Lesca et Lesca (2011), Hurtado (2014) donne des exemples de sources humaines indispensables pour réaliser une veille stratégique dans une entreprise privée. Il explique également que ces sources d'information sont les plus utiles pour comprendre les enjeux stratégiques auxquels l'entreprise fait face.

« Les sources humaines ou de terrain sont celles que peuvent mobiliser les collaborateurs de l'entreprise dit « collaborateurs de terrain » parce que leur activité professionnelle les conduit à travailler la plupart du temps en dehors de l'entreprise. (...) Il s'agit par exemple des commerciaux, des acheteurs, des techniciens, des dirigeants du fait de leurs contacts, etc. (...) de[s] scientifiques, experts en prospective, et collègues (réseau professionnel) » (Hurtado, 2014, p. 32).

L'identification des sources d'information documentaires et humaines conduirait à une collecte d'information plus pertinente dans un processus de veille stratégique.

4.3.3 Traitement, analyse et interprétation de l'information

La notion d'analyse et d'interprétation apparaît vague et difficile à définir. Dans notre revue de la littérature, l'analyse fait référence au processus cognitif qui consiste à extraire l'information collectée et à lui donner du sens. Le traitement (formalisation, recoupement, synthèse) et l'exploitation (appréciation, interprétation et extrapolation) de l'information produisent du sens à partir de l'information collectée (adapté de Deschamps et Moinet, 2017). La formalisation consiste en une indexation de l'information. Le recoupement avec des données multiples et concordantes permet de vérifier la véracité et la qualité de l'information. La synthèse correspond à la production d'un résumé ou d'une condensation de plusieurs informations, donnant une vision homogène. L'appréciation consiste à contextualiser l'information par rapport au savoir déjà acquis. L'interprétation permet de créer des liens entre les informations obtenues produisant ainsi une compréhension nouvelle de l'environnement. L'extrapolation propose des scénarios plausibles (adapté de Deschamps et Moinet, 2017).

Les trois cas étudiés présentent une étape de traitement de l'information, mais pas d'analyse et d'interprétation. Pourtant, des gestionnaires ont mentionné que l'analyse et l'interprétation de l'information sont des phases essentielles pour faire d'une veille une veille stratégique. Par exemple, un cadre supérieur de la direction générale indique que le cas A « *manque un peu d'interprétation* » [IBG01]. Pour faire d'une veille une veille stratégique, il s'agirait par exemple de résumer et de contextualiser l'information aux enjeux stratégiques, permettant ainsi de rendre l'information « *actionnable* » [IAG02]. Un cadre intermédiaire décrit : « *une veille qui devient stratégique c'est une veille qui se met en action* » [IIBG14]. Un cadre supérieur parle de « *savoir actionnable* » [IIBG16; idée reprise par IAG02; IBG01]. Rappelons également que des veilleurs eux-mêmes ont déploré un manque de temps pour « *faire*

de l'analyse » [IIBV01; IIBV02] sans pour autant expliquer concrètement en quoi consisterait cette analyse. Nous percevons une diversité de sens que l'on peut donner au terme d' « analyse » et questionnons s'il existe des niveaux et si certains pourraient être plus pertinents selon le projet de veille. Par exemple, dans une veille scientifique, comme le cas A, le veilleur pourrait produire en plus du traitement de l'information (indexation, catégorisation) un résumé ou une synthèse d'information. Dans une veille médiatique, comme le cas B, il pourrait être pertinent de conduire une analyse des tendances médiatiques à une fréquence annuelle pour donner plus de sens et une vision globale de l'ensemble des documents provenant des médias traditionnels. Une veille réputation, comme le cas B – volet réputation et le cas C, le veilleur pourrait mesurer le poids de l'information obtenue sur les médias sociaux au cours d'un mois ou d'une année par exemple. Ces formes d'interprétation de l'information permettraient de créer un sens supplémentaire à l'information collectée et traitée. D'autres méthodes d'analyse de l'information peuvent être mentionnées. Nous avons relevé dans notre revue de la littérature des outils stratégiques comme l'étalonnage (*benchmarking*), la planification de scénarios (*scenario planning*), la bibliométrie et l'analyse de brevets, ou encore l'analyse SWOT ou la méthode PESTEL (Bergeron et Hiller, 2002). Cela dit, il est important de garder à l'esprit que ces méthodes d'analyse de même que les exemples d'interprétation de l'information mentionnés précédemment sont chronophages. Des veilleurs ont rappelé qu'ils manquent de temps pour faire de l'analyse [IAV01; IIBV02].

4.3.4 Diffusion et utilisation de l'information

Si l'analyse apporte une « valeur ajoutée » (Bergeron *et al.*, 2009) à l'information collectée, la diffusion consiste à fournir une information « prête à servir » (Dumas, 2005). Nos résultats ont montré que des gestionnaires clients de la veille souhaitaient obtenir le produit de veille stratégique dans un format attrayant et concis. Par exemple, un cadre supérieur de la direction général explique qu'il aimerait l'avoir avec « *le titre en gros puis après une phrase qui résume. (...) Par exemple, MIT Sloan, le titre est toujours super punché et la description est géniale. Je peux saisir rapidement la pertinence de l'information, pour moi* » [IAG04]. Mesguich (2018) suggère de s'appuyer sur des méthodes de visualisation des données pour diffuser la veille stratégique. Parmi lesquelles, nous pouvons noter les graphiques, histogrammes, infographies, cartes interactives, arborescences, cartes mentales, chaînes de

valeur, modèles d'affaires de type Canvas, frises chronologiques illustrées, synthèses et états de l'art ou encore des tableaux de bord (Mesguich, 2018). Enfin, les projets de veille étudiés se distinguent de la « veille pour soi » (Canet, 2017, p. 76) : ne reposant pas sur la « commande d'un tiers » (p. 77), les veilleurs, notamment amateurs, conservent l'information collectée pour leur propre besoin informationnel; l'étape de diffusion apparaît dès lors facultative.

Le processus de veille stratégique ne serait pas complet sans l'étape d'utilisation de l'information. Au cœur de notre thèse, nous approfondissons cette étape dans la prochaine section que nous intitulons « Finalités et utilités d'une veille stratégique » pour mettre en évidence la distinction entre les finalités d'une veille stratégique (sa raison d'être ou sa fin en soi) et ses utilités (ce à quoi elle sert).

4.4 Finalités et utilités d'une veille stratégique

Nos résultats montrent qu'une veille est une veille stratégique par l'utilisation qu'en font les gestionnaires. Cette section approfondit tout d'abord la distinction que nous faisons entre les finalités, les utilités et les types de soutien d'une veille stratégique. Ces trois termes distincts sont au cœur de la deuxième question de recherche de notre thèse. Ensuite, cette section développe chacune des six utilités de la veille stratégique qui ont émergé de nos résultats et les discute par rapport à notre revue de la littérature.

4.4.1 Finalités, utilités et types de soutien

Mesguich (2018) reconnaît que « la notion de veille elle-même reste encore assez floue et correspond à plusieurs types d'objectifs » (p. 95), autrement dit plusieurs types de finalités. Dans notre thèse, le terme « finalités », employé au sens de Lesca et Caron-Fasan (2006), désigne les objectifs attendus par les clients d'une veille, et donc les objectifs visés par les veilleurs. Il ne s'agit pas des objectifs réellement atteints, mais bien de ce qui est attendu et souhaité d'une veille stratégique, soit sa raison d'être, sa fin en soi. Les finalités des projets de veille étudiés (cas A, B et C) sont de soutenir la stratégie d'une organisation et la prise de décision, ce qui concorde avec notre revue de la littérature sur la veille stratégique dans le secteur privé (notamment, Brouard, 2004; Lesca et Caron-Fasan, 2006). Nos résultats approfondissent la recension des écrits; ils permettent de mieux comprendre comment la veille

soutient, d'une part, la stratégie d'une organisation publique et, d'autre part, la prise de décision. Les projets de veille étudiés se sont avérés stratégiques pour des cadres supérieurs et intermédiaires, et pas pour d'autres. En fait, le caractère « stratégique » de ces projets de veille nous a semblé dépendre davantage de ce qu'en font les gestionnaires. La veille ne serait pas stratégique en soi; elle disposerait d'un potentiel stratégique par ses utilités. Une utilité est ce à quoi sert un projet de veille stratégique, elle est ce qui réellement sert au client. Elle repose sur ce que nous avons nommé dans la revue de la littérature des types de soutien.

Pour rappel, huit types de soutien ont émergé des entrevues avec les gestionnaires : S'inspirer des meilleures pratiques, Alimenter la réflexion (pas nécessairement stratégique), Mieux comprendre l'environnement, Se comparer aux autres, Contrôler la réputation, Mettre à jour les connaissances, Réduire l'incertitude, Légitimer des décisions. Dans notre revue de la littérature, nous avons recensé les types de soutien suivants : Anticiper les évolutions, S'adapter aux changements, Alimenter la réflexion stratégique et Stimuler la créativité et l'innovation, ainsi que Réduire l'incertitude, Détecter des signaux faibles et Légitimer des décisions. Certains de ces types de soutien sont apparus dans nos résultats, mais pas tous. En effet, Réduire l'incertitude et Légitimer des décisions figurent dans nos résultats. En revanche, Détecter des signaux faibles n'a été mentionné par nos répondants ni dans les réponses portant sur les types de soutien des trois cas étudiés, ni dans celles qui concernent la perception de ce qui fait d'une veille une veille stratégique. Enfin, deux répondants ont indiqué que le cas B ne permet pas de s'adapter au changement, tandis que neuf répondants ont dit que le cas B servait à mieux comprendre l'environnement.

4.4.2 Utilités de la veille stratégique

Les projets de veille apparaissent stratégiques par leurs utilités; ils ne sont pas stratégiques en soi, mais ils sont *potentiellement* stratégiques par leurs utilités. Ils ne s'avèrent stratégiques que s'ils sont utilisés à des fins stratégiques, au niveau individuel ou au niveau organisationnel. Les six utilités sont discutées dans les six prochaines sous-sections : au niveau individuel : (1) utilité d'apprentissage, (2) utilité d'exploration, (3) utilité d'analyse, (4) utilité symbolique, et au niveau organisationnel : (5) utilité de comparaison et (6) utilité stratégique.

4.4.2.1 Utilité d'apprentissage

L'utilité d'apprentissage correspond au type de soutien Mettre à jour ses connaissances. Pour rappel, ce type de soutien catégorise les expressions « *garder / tenir à jour* » [IAG02; IAG03], « *parfaire ses connaissances* » [IAG04] ou encore « *s'informer* » [IAG05]. Ces expressions sont tirées de nos résultats du cas A, le seul projet de veille étudié qui sert directement à la mise à jour des connaissances. La veille scientifique (cas A) véhicule des succès publiés dans les revues scientifiques ainsi que des leçons apprises provenant d'autres organisations publiques de santé. L'utilité d'apprentissage sert à s'informer et à se tenir à jour (Afnor, 1998). De même, la « vigie » vise à « maintenir à jour les connaissances » (Chevrier et Dion, 2018) et la veille scientifique consiste à « se tenir informé » (Basset, 2013) dans un domaine d'expertise. La veille informationnelle inclut les « services d'alertes » (Moreau et Rodrigue, 2008, p. 7) ou encore le « signalement de sources ou d'informations [sous forme] d'alertes transmises au fil de l'eau » (Dupin, 2014, p. 92). Canet (2017) développe le concept de « veille ordinaire » qui consiste en une surveillance continue et itérative sur les centres d'intérêt de veilleurs amateurs et professionnels « avec une visée de développement personnel » (p. 77). Il nous apparaît pertinent de mentionner ce concept de veille ordinaire qui s'inscrirait dans une utilité d'apprentissage : « l'utilité espérée de l'information répond alors à une ambition globale du type "se tenir informé" » (Canet, 2017, p. 77). Une veille ordinaire pourrait être une veille stratégique si elle est fortement personnalisée. Une veille réputation comme le cas C dispose d'une utilité d'apprentissage dans la mesure où elle permet de « *s'informer* » [IIBG15] sur l'opinion qu'ont les internautes sur une organisation. En lien avec notre étude, la veille scientifique (cas A) contribue à nourrir le travail des gestionnaires en enrichissant leurs connaissances par de la littérature scientifique.

Enfin, si l'utilité d'apprentissage semble certes au premier abord très opérationnelle (s'informer), elle contribue néanmoins à améliorer les processus organisationnels et les compétences des gestionnaires dans une perspective stratégique d'apprentissage inter-organisationnel. En apportant une utilité d'apprentissage, la veille stratégique contribue à favoriser un climat d'apprentissage mutuel au cœur d'une stratégie publique collaborative (Favoreu *et al.*, 2016). Des répondants nous ont fait part d'une « *entraide* » [IIBG13] et d'un « *partage fréquent des procédures* » [IIBG06] entre les organisations publiques de santé, ce qui

va à l'encontre d'une « *concurrence entre nous* » [IIBG06]. En accord avec Lewis *et al.* (2018), le secteur public présente un contexte favorable à l'innovation en raison du partage de connaissances entre organisations. Sur la collaboration inter-organisationnelle, des répondants ont néanmoins déploré l'absence de documentation des pratiques de gestion [IAG02; IAG03] entre les organisations ou encore auraient aimé que soit développée une base de données sur les connaissances en gestion [IAG04]. Plusieurs auteurs, dont Kim (2015) et Erickson et Rothberg (2012), ont montré qu'une synergie entre la veille stratégique et la gestion des connaissances permet d'accroître la performance d'une entreprise privée. Shujuhat *et al.* (2017) présentent un modèle de management stratégique qui intègre à la fois la veille concurrentielle (*competitive intelligence*) et la gestion des connaissances (*knowledge management*). Ils concluent que l'une permet de connaître l'environnement externe et l'autre l'environnement interne. La synergie entre les deux permet de soutenir la planification stratégique en offrant une bonne connaissance de l'environnement interne et externe actuel et potentiel. L'utilité d'apprentissage de la veille stratégique pourrait ainsi être augmentée par l'apport de la gestion des connaissances. Selon Dalkir (2017), la captation des connaissances au niveau d'une organisation peut consister en des méthodes de migration des connaissances entre organisations (*grafting*), de processus d'apprentissage indirect (*vicarious learning process*), de processus d'apprentissage expérientiel (*experiential learning process*) ou de processus inférentiel (*inferential process*). Concrètement, Texier (2018) suggère le développement de communautés de pratique entre experts et veilleurs dans le but de faire circuler l'information et les connaissances au sein d'une organisation. Cela rejoint notre suggestion d'intégrer le veilleur aux équipes de gestion avec pour mandat de favoriser des espaces d'échanges entre les gestionnaires clients de la veille. Une communauté de pratique animée par un veilleur intégré pourrait accroître l'utilité d'apprentissage d'une veille stratégique.

4.4.2.2 Utilité d'exploration

L'utilité d'exploration rassemble les deux types de soutien les plus importants de nos résultats : S'inspirer des meilleures pratiques et Alimenter la réflexion. Nous distinguons Alimenter la réflexion et Alimenter la réflexion stratégique. Dans nos résultats, le type de soutien Alimenter la réflexion rassemble les expressions « *ouvrir les horizons* » [IIBG02], « *forger sa pensée* » [IAG15], « *susciter des idées* » [IAG03], « *stimuler l'intérêt et l'éveil* »

[IAG14]. Dans notre revue de la littérature, le type de soutien Alimenter la réflexion stratégique est directement orienté vers la planification stratégique (Pateyron, 1998; Audet, 1998; Brouard, 2004; Kamoun-Chouk, 2010). Aussi, nous avons choisi de catégoriser Alimenter la réflexion dans l'utilité d'exploration, puisque ce type de soutien sert davantage à entretenir la curiosité, le jugement et l'ouverture d'esprit. Si ces savoir-être contribuent indirectement à alimenter une réflexion stratégique, le type de soutien Alimenter la réflexion stratégique repose clairement sur l'exploitation d'outils d'analyse stratégique (par exemple, SWOT et PESTEL). Nous voyons donc deux niveaux de réflexion, l'un disposant d'une utilité d'exploration de l'environnement, l'autre d'une utilité stratégique (qui sera traitée dans la section 4.4.2.6 Utilité stratégique en page 215). Deux des projets de veille étudiés (cas A et B) s'inscrivent dans une utilité d'exploration, par les types de soutien S'inspirer des meilleures pratiques et Alimenter la réflexion. Pour rappel, des répondants ont indiqué qu'ils tentaient parfois d'appliquer dans leur milieu organisationnel des bonnes pratiques de gestion qui ont fonctionné ailleurs (« *adapter une méthode d'audit* » [IAG15]) ou à l'inverse, évitaient d'importer celles qui n'ont pas donné de résultats concluants. Par exemple, « *la littérature nous démontre l'inverse* » [IAG03] illustre que la veille scientifique a amené ce gestionnaire à repenser un dossier à la lumière de résultats scientifiques. De ces meilleures pratiques, ils en font rarement « *du copier-coller* » [IIBG16; idée reprise par IAG02; IAG04], mais ils s'en saisissent comme une « *source d'inspiration et de motivation* » [IIBG16] pour améliorer les processus organisationnels dans un souci de gestion de la qualité.

Par conséquent, la découverte de pratiques exemplaires dans d'autres organisations publiques de santé ne fait pas l'innovation, puisque le processus d'innovation requiert plusieurs étapes allant de l'idéation à la mise en œuvre de l'idée (Lewis *et al.*, 2018). Toutefois, elle serait un déclencheur d'idées, des idées qui sont ensuite approfondies, « *creusées* » [IAG02; IAG03] au cours d'une recherche documentaire avancée ou auprès de sources humaines. Selon Oliver (1997), pour développer le capital institutionnel en complément du capital en ressources internes, il est nécessaire de valoriser une culture d'innovation. Si nos résultats montrent que les projets de veille étudiés ne soutiennent pas directement l'innovation, ni la créativité d'ailleurs, les veilles scientifique (cas A) et médiatique (cas B) stimulent en revanche la curiosité, l'intérêt et l'éveil. Ces savoir-être pourraient être valorisés dans une organisation qui prône une culture

d'innovation, comme c'est le cas des organisations publiques des cas étudiés [D005; D018]. « La capacité de l'entreprise à accumuler des idées créatives et des actifs intangibles devrait augmenter sa capacité d'innovation en offrant une valeur supérieure aux clients » (Brion et Mothe, 2017). Brion et Mothe (2017) montrent ainsi l'importance de favoriser la créativité par des incitations pour permettre le développement d'innovations. La veille stratégique, par son utilité d'exploration, serait un incitatif à favoriser un climat propice à la créativité et à l'innovation. Encore une fois, la veille ne fait pas l'innovation, mais participe à ouvrir le regard sur des idées créatives d'ailleurs, à développer des attitudes et des réflexes favorables à une pensée innovante. Un parallèle peut être fait avec la « capacité à s'étonner » dont parlent Chalus-Sauvannet *et al.* (2017) : les projets de veille étudiés (cas A et B) aident les gestionnaires à sortir de leur zone de confort, à s'extraire de leur quotidien, à bâtir leur pensée, ou encore à s'octroyer des temps de lecture et de réflexion. L'utilité d'exploration contribue à entretenir des savoir-être comme la curiosité, le jugement et l'ouverture d'esprit, ceux-là mêmes qui permettent d'améliorer la prise de décision et invitent à une pensée créative et innovante. Aussi, la veille scientifique (cas A) et la veille médiatique (cas B) favoriseraient une culture de l'innovation en devenant une condition incitative à s'ouvrir à d'autres façons de faire dans le but d'améliorer les processus organisationnels. Ces veilles agiraient donc sur le processus d'innovation en suscitant des idées et en permettant de découvrir des bonnes pratiques et des leçons apprises, dans une culture d'innovation et d'apprentissage mutuel.

4.4.2.3 Utilité d'analyse

L'utilité d'analyse fait référence au modèle de Weiss (1979) selon lequel « *research sensitizes decision makers to new issues and helps turn what were non-problems into policy problems* » (p. 430). Si Weiss (1979) parle spécifiquement de l'utilisation des résultats de recherche, nous lui empruntons le concept de « *enlightenment* » pour indiquer que la veille stratégique servirait à fournir un éclairage sur la complexité de l'environnement. Nous rassemblons dans l'utilité d'analyse les expressions « *avoir un regard éclairé* » [IIBG02], « *prendre le pouls de l'opinion publique* » [IIBG15] ou encore « *donner du contexte* » [IIBG16]. Deux types de soutien tirés de nos résultats sont inclus dans l'utilité d'analyse : Mieux comprendre l'environnement et Réduire l'incertitude.

Des répondants gestionnaires ont mentionné qu'ils prenaient leurs décisions stratégiques par intuition. Pour rappel, l'intuition consiste en un processus non conscient de traitement de l'information, qui relie, de manière holistique, des éléments d'information épars, rapidement et immédiatement, et qui implique des jugements émotionnels (Dane et Pratt, 2007). La prise de décision par intuition passerait par l'acquisition de connaissances issues de stimuli dans l'environnement (Zambock et Klein, 1997). Nous retrouvons dans les propos des gestionnaires (cas A et B) des exemples qui illustrent l'émergence d'intuitions : « *cela fait ting* » [IIBG16], cela valide ou invalide des « *hypothèses parfois solides* » [IIBG02; idée reprise par IBG01] ou encore « *cela conforte* » [IAG03; idée reprise par IAG02]. Le lien avec la prise de décision apparaît dans les propos de plusieurs gestionnaires, comme un cadre intermédiaire de la direction de la performance qui insiste sur le fait que la veille scientifique (cas A) aide à « *affûter les réflexes* » [IAG15]. Concernant une meilleure compréhension de l'environnement, un cadre supérieur de la direction de la performance indique, à propos de la veille médiatique (cas B), que « *plus ton regard est global, plus ta décision peut être fine, appropriée, pertinente* » [IIBG02]. De même, un cadre supérieur de la direction générale d'un service conclut : « *plus j'ai de l'information, plus je suis capable de décider, de connaître les choses...* » [IBG16].

L'utilité d'analyse met en évidence la capacité de la veille stratégique à « réduire la "myopie politique ou managériale" » (Rajotte, 2013, p. 98) ou encore à allumer de la lumière dans une zone d'ombre, ce qui améliore la prise de décision par une meilleure compréhension de l'environnement et une réduction de l'incertitude. Ces résultats concordent également avec Bergeron *et al.* (2009) qui indiquent que la veille stratégique vise à « produire de la connaissance d'action, cette dernière permettant la réduction de l'incertitude et le soutien pour une meilleure prise de décision en vue d'une action éclairée » (p. 192). La finalité de la veille stratégique demeure l'« action éclairée », mais son utilité réside dans sa capacité à réduire l'incertitude et à améliorer la prise de décision. Pour reprendre les termes de Bergeron et Hiller (2002), la veille stratégique « *provide[s] context and meaning* » (p. 368). Par cette utilité d'analyse, la veille stratégique présente un grand intérêt pour les gestionnaires : elle sert à éclairer sur ce qui existe déjà avant même de pouvoir prédire ce qui n'existe pas encore. La veille stratégique est d'ailleurs « un moyen pour les gestionnaires d'affiner leur représentation de l'environnement » (Chalus-Sauvannet, 2006, p. 40). Encore une fois, un lien doit être fait avec le type de soutien

Alimenter la réflexion stratégique qui repose sur l'exploitation formelle d'outils stratégiques, tels que SWOT ou PESTEL. L'utilité d'analyse de la veille stratégique met en évidence le fait que les gestionnaires conduisent eux-mêmes une analyse de l'environnement interne et externe. Par exemple, dans les trois cas étudiés (cas A, B et C), l'analyse serait faite par les gestionnaires eux-mêmes.

4.4.2.4 Utilité symbolique

L'utilité symbolique, terme emprunté à Weiss (1979) et à Feldman et March (1981), consiste à se servir de l'information pour légitimer et faire durer des décisions prédéterminées. Feldman et March (1981) parlent, entre autres, de l'information comme signal et comme symbole, ce qui se manifeste à travers notamment l'utilisation qui est faite de l'information. Nous employons le terme « symbolique » pour montrer l'utilisation de la veille stratégique pour des visées individuelles de légitimation des décisions. Dans l'utilité symbolique, nous incluons le type de soutien Légitimer des décisions. Nos résultats mettent en évidence l'utilité symbolique à travers l'utilisation que font les gestionnaires de deux des trois projets de veille. Dans la veille scientifique (cas A), tous les cadres supérieurs et intermédiaires, peu importe la direction dont ils relèvent, ont souligné que la veille scientifique pouvait leur servir à légitimer des décisions, par exemple, « *donner des munitions* » [IAG15], « *crédibiliser une action* » [IAG05], « *justifier une décision* » [IAG04]. L'utilité symbolique semble trouver une place importante dans un milieu qui valorise la gestion fondée sur les données probantes (Kohn, 2013; Barends, 2015) et dans lequel les gestionnaires sont imputables de leurs décisions (Facal et Mazouz, 2013). De même, la veille médiatique (cas B) a aussi été qualifiée de stratégique dans une perspective de légitimation des décisions déjà prises. Par exemple, des gestionnaires l'ont utilisée en identifiant, au sein du contexte politico-social actuel, le bon moment de déposer un projet, ou à l'inverse, de le reporter [IAG15] ou encore dans le but de « *bâtir un argumentaire* » [IAG05]. Par exemple, si une autre organisation publique de santé publicise une solution qu'elle vient d'implanter, un gestionnaire peut se servir de cette information tirée du produit de veille médiatique (cas B) pour faire accepter et démontrer le bien-fondé de sa décision d'implanter une solution similaire. Cette décision déjà prise apparaîtrait plus crédible et plus rationnelle, et donc plus facilement acceptée par les supérieurs, les subordonnés ou les citoyens. Elle servirait donc l'individu gestionnaire, ce qui concorde avec la littérature.

Les gestionnaires cherchent à préserver ou à améliorer leur liberté d'action au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Ils adoptent des stratégies pour « composer avec les règles de l'action collective et avec les autres acteurs » (Lemay et Riopel, 2014, p. 124). Ils utilisent les ressources dont ils disposent pour adapter leur comportement stratégique. Ainsi, les gestionnaires mobiliseraient la veille scientifique (cas A) ou la veille médiatique (cas B) comme une ressource à leur disposition pour « agir stratégiquement » au sein de leur organisation, et pour asseoir leur pouvoir ou « négocier leur subordination » (Lemay et Riopel, 2014, p. 124). Si la veille réputation (cas C) vise aussi à légitimer la marque publique auprès des citoyens, ce qui fait écho aux travaux de Rochette (2015) (et que nous traiterons dans la prochaine section), nous ne lui conférons pas une utilité symbolique en tant que telle. Selon nous, la veille réputation (cas C) est un premier pas vers la valorisation et la légitimation de la marque publique. Un travail de communication doit être fait en aval pour s'assurer du positionnement de la marque publique auprès des citoyens. La veille réputation (cas C) sert à contrôler la réputation, en amont; il s'agit d'une surveillance constante et non d'une action entreprise pour positionner la marque d'une organisation publique de santé. Par ailleurs, nous considérons l'utilité symbolique davantage comme un outil individuel servant l'« agir stratégique » (Lemay et Riopel, 2014) plus qu'utile à l'organisation dans son ensemble, contrairement à l'utilité de comparaison.

4.4.2.5 Utilité de comparaison

L'utilité de comparaison rassemble les types de soutien Se comparer aux autres et Contrôler la réputation. Par l'utilité de comparaison, les trois projets de veille étudiés servent les organisations publiques de santé qui s'inscrivent dans une démarche de gestion de la qualité. Ils permettent aussi une quête d'excellence lorsqu'ils aident les gestionnaires à comparer les processus organisationnels à ceux des autres organisations publiques de santé, ou encore lorsqu'ils permettent de contrôler la réputation de leur organisation dans le but de valoriser et de légitimer la marque publique. Enfin, si les utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse et symbolique servent surtout l'individu (un gestionnaire), l'utilité de comparaison ainsi que l'utilité stratégique auraient un impact sur l'organisation. Dans le cadre d'une stratégie dans une organisation publique, la notion de gestion de la qualité est en toile de fond de l'utilité de comparaison, une comparaison qui peut être faite à l'aide de la méthode de l'étalonnage. Les

entrevues menées auprès des gestionnaires ont montré que la veille scientifique (cas A), la veille médiatique (incluant le volet réputationnel) (cas B) et la veille réputation (cas C) s'inscrivent dans ces principes de gestion de la qualité, et plus particulièrement dans la quête de l'excellence. Selon Lozeau *et al.* (2014), les principes de la gestion de la qualité sont au nombre de trois. Premièrement, il y a la conformité à des normes qui reposent sur des critères d'efficacité, d'efficience et de rationalité économiques. Le produit de veille du cas A vise l'amélioration des processus organisationnels par la diffusion de meilleures pratiques. Plus concrètement, dans nos résultats, des gestionnaires disent utiliser la veille scientifique (cas A) et la veille médiatique (cas B) comme une « *forme de balisage* » [IBG16], un outil d'analyse courant en stratégie (Helfer *et al.*, 2016). Encore une fois, l'exercice d'étalonnage est informel et réalisé par les gestionnaires eux-mêmes. Par exemple, la veille scientifique (cas A) s'inscrit dans une utilité comparative, parce qu'elle permet de comparer les processus organisationnels avec ceux qui existent déjà dans le secteur public de la santé, notamment à l'échelle internationale. Dans le secteur privé, les travaux d'Oliver (1997) et Helfer *et al.* (2016) ont rappelé l'importance de l'étalonnage (*benchmarking*) pour augmenter le capital en ressources internes dans le but d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel durable. Deuxièmement, l'orientation client vise à satisfaire les besoins de différentes catégories de clients. Le contrôle de la réputation (cas B – volet réputationnel et cas C) suit le principe de l'orientation client : adapter les messages non compris par les citoyens, par une surveillance des médias traditionnels et des médias sociaux. Troisièmement, on retrouve l'excellence qui repose sur l'amélioration continue des processus organisationnels et des compétences du personnel, le développement chez les gestionnaires d'un style de gestion et de leadership qui favorise l'innovation et l'implication de tous les membres de l'organisation. Le fait d'alimenter la réflexion des gestionnaires (dans les cas A et B) contribue à accroître leurs compétences (enrichissement des connaissances, analyse de l'environnement, pensée innovante).

En outre, dans la veille réputation (cas B et C), le contrôle de la réputation de la marque publique permet de valoriser et de légitimer les organisations publiques auprès des citoyens (Rochette, 2015). La marque publique développerait la transparence, la visibilité, l'engagement et la confiance. Ceci apparaît d'autant plus utile dans le contexte actuel de baisse de confiance des citoyens envers les organisations publiques et d'augmentation de leurs attentes

envers des services de qualité (Toulouse, 2014). Par conséquent, même si, d'après Rochette (2015), l'entraide et la collaboration inter-organisationnelles sont valorisées dans le secteur public, « la concurrence est en filigrane, on peut entreapercevoir le souhait de conserver ses "clients" ou d'en attirer de nouveaux, mais seules quelques organisations, probablement soumises à une concurrence plus prononcée, positionnent leur marque comme un instrument au service de l'attractivité en l'affirmant » (Rochette, 2015, p. 354).

Si Lewis *et al.* (2018) insistent sur le fait que le secteur public a peu d'intérêt pour la création d'un avantage concurrentiel, nos résultats montrent que l'opinion des répondants n'est pas unanime sur le volet concurrentiel d'une veille stratégique. Elle est plutôt mitigée, que les répondants soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires. Par exemple, un cadre supérieur de la direction de la performance a précisé qu'« *on ne manquera jamais de clients* » [IBG13]. Plus globalement, ne faisant pour autant pas l'unanimité, la veille concurrentielle est apparue positive chez certains cadres supérieurs qui y voient des occasions d'atteindre l'excellence. La concurrence porterait sur les ressources humaines, par exemple face au défi actuel de pénurie de main d'œuvre, mais pas seulement. Dans nos résultats, plusieurs enjeux stratégiques des organisations publiques de santé ont été mentionnés : la gestion du changement organisationnel dans un contexte de turbulence, de transformation des services et des activités, la pénurie de personnel notamment qualifié, l'innovation et l'amélioration continue. La gestion du changement organisationnel apparaît donc comme une responsabilité stratégique des cadres supérieurs et intermédiaires, qui doivent faire face à des départs d'employés ou à des « *chocs culturels* » [IIBG02] relatifs aux transformations des services dans le contexte politique actuel de restriction budgétaire. Les organisations publiques de santé doivent faire *mieux* avec moins de ressources (Kohn, 2013). L'innovation s'insère dans les orientations stratégiques de ces organisations publiques de santé [D018]. L'amélioration continue passe aussi par une recherche de positionnement stratégique, de visibilité dans les médias et de rayonnement à l'échelle internationale, le but étant, pour demeurer dans le même exemple, d'attirer les meilleures ressources humaines, toujours dans le souci d'améliorer la qualité des services offerts à la population. La recherche d'un rayonnement international et le positionnement en lien avec des enjeux stratégiques comme l'acquisition et la rétention de personnel ne sont pas sans rappeler la finalité d'acquérir un avantage concurrentiel dans la veille

concurrentielle (Pellissier et Nenzhelele, 2013b), telle que présentée dans notre revue de la littérature. Néanmoins, le vocabulaire « *manufacturier* » [IIBG02] ne serait pas approprié pour le secteur public de la santé. Ce propos d'un cadre supérieur de la direction de la performance rejoint une étude conduite sur la veille stratégique dans le milieu associatif culturel qui montre que la veille stratégique emploie « un langage construit par et pour l'économie marchande » (Alloing et Béhec, 2017, p. 76). Quoiqu'il en soit, l'utilité de comparaison apparaît primordiale : elle contribue à rendre une veille potentiellement stratégique.

4.4.2.6 Utilité stratégique

L'utilité stratégique rassemble cinq types de soutien qui sont tirés de la revue de la littérature : Anticiper les évolutions, Détecter des signaux faibles, S'adapter aux changements, Stimuler la créativité et l'innovation et Alimenter la réflexion stratégique.

D'après notre revue de la littérature, la veille stratégique serait « anticipative » (Afnor, 1998; Balmissse et Meingan, 2008; Kamoun-Chouk, 2010; Rajotte, 2013; Lesca et Lesca, 2014). Nos résultats confirment l'importance d'anticiper les tendances. Par exemple, un cadre supérieur indique que « *plus la veille sera à l'avant-garde dans le monde de la santé, plus elle sera stratégique* » [IIBG02]. La notion d'anticipation des enjeux stratégiques, à l'origine des besoins informationnels majeurs des gestionnaires, apparaît comme une caractéristique essentielle de ce qui fait d'une veille une veille stratégique. Cette conception anticipative de la veille stratégique semble toutefois différer des projets de veille étudiés. Selon les répondants, la veille scientifique (cas A) et la veille médiatique (cas B) ne permettent pas d'anticiper ou de prédire quelles pratiques devraient être implantées à court, moyen ou long terme. Toutefois, elles font connaître les meilleures pratiques actuelles et fournissent des exemples de ce qui existe ailleurs, ce qui aide les gestionnaires à réaliser par eux-mêmes une forme d'étalonnage pour comparer leurs pratiques à celles qui existent déjà dans d'autres organisations publiques de santé. Parce qu'ils permettent une forme d'étalonnage réalisée par les gestionnaires eux-mêmes, les projets de veille étudiés disposent d'un potentiel stratégique par leurs utilités de comparaison et d'analyse.

En lien avec l'anticipation des évolutions, et popularisé depuis les années 1970, notamment par Ansoff (1975), le fait de détecter des signaux faibles est aujourd'hui remis en question. Le concept de signal faible serait un « mythe » (Ayachi, 2007) ou encore « un idéal et

une croyance plus qu'un élément factuel » (Alloing et Moinet, 2017, p. 18) dans un environnement complexe et incertain, où le volume d'information ne cesse d'augmenter. Pour rappel, un signal faible est « un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau » (Alloing et Moinet, 2017, p. 17). Dans nos résultats, aucun des cas étudiés n'a mis en évidence la détection de signaux faibles comme type de soutien; les répondants n'ont pas non plus émis d'attentes quant à la détection de signaux faibles, un terme au demeurant très flou. Aussi, nous préférons au terme « signaux faibles » celui de stimuli ou d'« hypothèses » [IBG01] qui mènent à la prise de décision fondée sur l'intuition. Bergeron et Hiller (2002) mentionnent d'ailleurs que la veille stratégique donne du sens « *to seemingly disparate facts, suppositions, and deductions surrounding a particular topic* » (p. 368).

Les cas étudiés ne permettraient pas non plus, selon les répondants, de s'adapter aux changements, tandis que plusieurs auteurs indiquent que la veille stratégique aide à s'adapter et à réagir plus vite (Thiétart, 1990; Guechtouli, 2013; Sargsyan et Chalus-Sauvannet, 2017). Les gestionnaires rencontrés ont, pour la plupart, répondu négativement à la question qui portait sur les liens entre les projets de veille étudiés et l'adaptation aux changements. Un cadre supérieur de la direction générale d'un service dit, par exemple, que la gestion du changement est une « *valeur intrinsèque* » [IAG02]. Un autre cadre supérieur indique « *il faut plus qu'une veille* » [IBG01] pour favoriser une saine gestion du changement. La veille médiatique (cas B) offrirait la possibilité aux gestionnaires de comprendre la complexité de l'environnement, du moins d'en cerner des tendances (sans pour autant les anticiper, rappelons-le), et de construire leur propre grille de lecture du secteur public de la santé, en suivant l'actualité sociale, politique et réglementaire et en prenant le pouls de la population québécoise, notamment sur des enjeux réputationnels.

Nos résultats n'ont pas établi de manière évidente que les projets de veille étudiés servaient à Alimenter la réflexion stratégique. Un cadre supérieur de la direction de la performance indique même « *en termes de stratégie, on n'ira pas voir dans la littérature* » [IAG03]. Ce cadre supérieur de la direction de la performance présente ainsi le fait que la veille

scientifique (cas A) ne lui sert pas de prime abord comme une source d'information pour déterminer des orientations stratégiques, contrairement à des sources humaines par exemple.

Le type de soutien Stimuler la créativité et l'innovation n'est pas ressorti tel quel dans nos résultats. Néanmoins, par l'utilité d'exploration, les cas A et B sont apparus comme des incitatifs à une pensée innovante. Lewis *et al.* (2018, p. 302) définissent l'innovation comme

« Le processus allant des idées à leur bonne mise en œuvre, qui change considérablement les choses en ce qui concerne la manière dont l'organisation interprète les besoins auxquels elle fait face et les services qu'elle offre. Sur cette base, la capacité d'innovation est définie comme un ensemble de conditions qui favorisent l'innovation ou apportent une infrastructure favorable; c'est l'ensemble de facteurs qui permettent à l'innovation de se produire ou (mieux) qui la favorisent activement. »

Nos résultats ont mis en évidence le fait que les projets de veille scientifique (cas A) et de veille médiatique (cas B – volet médiatique) contribuent à alimenter la réflexion, mais pas nécessairement stratégique. Selon Martinet (2016), la « stratégie appelle une pensée complexe (...), largement conceptuelle et qualitative, favorisant les itérations entre le local et le global, les données et les interprétations »; elle amène à « comprendre suffisamment [le monde] pour concevoir ce qui n'existe pas encore » (p. 13). Dans cette conception de la stratégie, la veille stratégique contribuerait à enrichir la pensée complexe : en montrant ce qui existe déjà et en aidant à mieux comprendre le contexte, elle pourrait servir à identifier ce qui n'existe pas encore.

4.5 Synthèse

Sur le produit de veille, pour être stratégique, une veille devrait prendre la forme d'un produit personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant, et il devrait reposer sur des critères de qualité de l'information ainsi que sur une analyse et une interprétation de l'information. Concernant les acteurs, un veilleur intégré aux équipes de gestion pourrait suivre les besoins stratégiques en constante évolution. Il pourrait également animer des ateliers de discussion autour du contenu du produit de veille stratégique afin d'augmenter l'utilisation du produit de veille par les gestionnaires clients de la veille. Le processus de veille comporterait des étapes essentielles comme l'évaluation et réévaluation des besoins, l'identification des sources d'information, le traitement, l'analyse et l'interprétation de l'information, et la diffusion et l'utilisation de l'information. Pour finir, la veille serait stratégique lorsqu'elle répond ou est adaptée à des besoins informationnels des gestionnaires clients de la veille et par l'utilisation

que ces derniers font du produit de veille. De même que dans le secteur privé, la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec poursuit des finalités de soutien à la prise de décision et à la planification stratégique. La manière dont la veille soutient les gestionnaires dans la prise de décision et la planification stratégique a été étudié par les types de soutien qu'apporte la veille aux gestionnaires clients de la veille. Ces types de soutien ont été regroupés sous le terme d'utilités. La veille stratégique disposerait des utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse, symbolique, de comparaison et stratégique dans une optique de poursuivre les finalités de la veille stratégique (prise de décision, planification stratégique). Notre thèse nous amène à proposer un modèle de projet de veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec à partir de quatre composantes (Figure 16 en page 219).

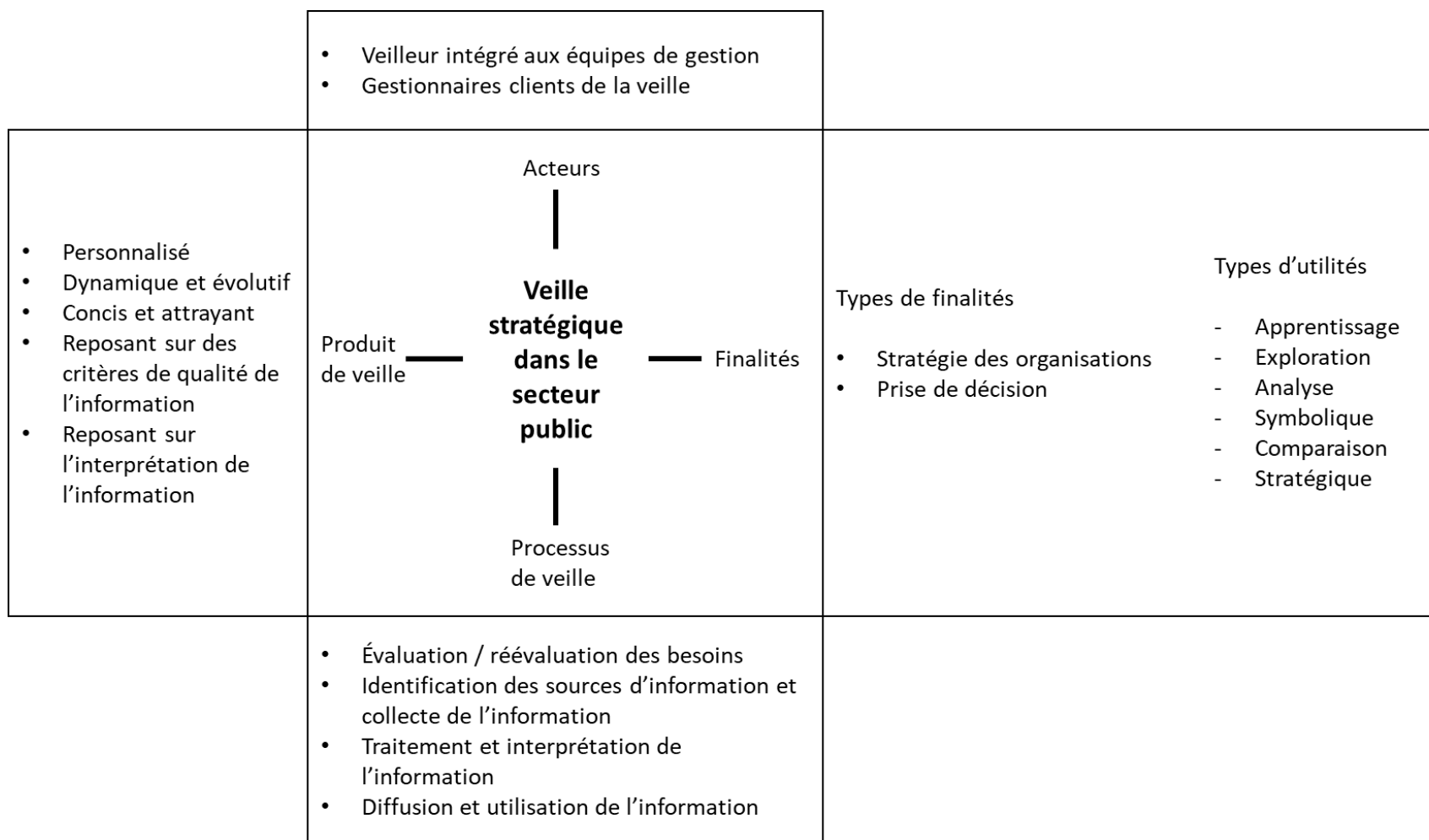


Figure 16. Modèle de la veille stratégique dans le secteur public de la santé pour des équipes de gestion

Finalement, notre discussion approfondit la compréhension du concept de veille orientée vers la stratégie proposée dans notre revue de la littérature pour englober la surveillance de l'environnement, la veille concurrentielle et la veille stratégique. Elle nous permet de positionner la veille stratégique telle que nous l'avons examinée dans le secteur public de la santé au Québec à l'intérieur du concept de veille orientée vers la stratégie que nous avons étudié dans des travaux de recherche portant essentiellement sur le secteur privé. La veille orientée vers la stratégie a été définie comme un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. D'après nos résultats, la veille stratégique serait englobée dans le concept de veille orientée vers la stratégie. Notre thèse amène des éléments complémentaires à la définition de la veille orientée vers la stratégie au niveau des quatre composantes (produit de veille, acteurs de la veille, processus de veille, finalités de la veille). Dans notre revue de la littérature, la définition de la veille orientée vers la stratégie n'intégrait pas les caractéristiques essentielles d'un produit de veille stratégique. Rappelons que nos résultats montrent qu'un produit de veille stratégique devrait être personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant. Il devrait reposer sur des critères de qualité de l'information et sur une analyse et une interprétation de l'information. Ainsi, notre thèse apporte des précisions à la définition de la veille orientée vers la stratégie construite dans notre revue de la littérature. Concernant les acteurs, la veille stratégique serait, là encore, englobée dans le concept de veille orientée vers la stratégie par le fait qu'elle est réalisée par des experts, notamment en gestion de l'information, et qu'elle s'adresse à des gestionnaires. Si nos résultats n'ont pas insisté sur un processus continu, systématique, éthique et légal, nous avons noté les étapes essentielles que sont la collecte, l'analyse et la diffusion d'information. Nos résultats nous amènent à préciser et à mettre en lumière les étapes cruciales d'évaluation / réévaluation des besoins, de traitement, analyse et interprétation de l'information, et enfin d'utilisation du produit de veille stratégique. Enfin, la veille stratégique poursuivrait les mêmes finalités que la veille orientée vers la stratégie, notamment par les soutiens qu'elle apporte aux gestionnaires dans leur processus de prise de décision et de stratégie planifiée et émergente des organisations publiques de santé du Québec. En lien avec l'enjeu stratégique d'acquisition et de rétention de personnel, la veille stratégique pourrait également, dans une

moindre mesure, aider les gestionnaires à acquérir un avantage concurrentiel pour leur organisation publique de santé. Par conséquent, la veille stratégique serait englobée dans le concept de veille orientée vers la stratégie qui s'appliquerait au contexte du secteur public de la santé au Québec.

4.6 Limites de la recherche

Cette recherche doctorale comporte quelques limites méthodologiques inhérentes aux études de nature qualitative, et tout particulièrement de l'étude de cas. Tout d'abord, elle vise une généralisation analytique (Yin, 2014) plutôt que statistique et suit le principe de transférabilité (Fortin et Gagnon, 2016). Il est possible de comparer les résultats obtenus dans un contexte particulier du secteur public de la santé aux théories existantes dans le secteur privé. Par ailleurs, nos résultats proviennent des entrevues réalisées auprès de veilleurs et de gestionnaires clients de la veille. Notre modèle théorique de la veille stratégique dans le secteur public de la santé (Figure 16 en page 219) concerne donc des équipes de gestion. Il ne pourrait être généralisable aux équipes cliniques sans une étude approfondie auprès de professionnels de la santé, médecins ou encore chercheurs dans des organisations publiques de santé.

Notre étude n'a examiné que trois projets de veille, certes hétérogènes mais non représentatifs de l'ensemble des projets de veille qui existent dans le secteur public de la santé, par exemple, au sein de la Communauté de pratique de veille en santé et services sociaux du Québec. De plus, quelques utilisateurs ont été interrogés sur plus d'un cas, ce qui rend parfois difficile d'associer des propos au bon cas, notamment dans les questions du guide d'entrevue « gestionnaires clients de la veille » qui portent sur la perception que les répondants ont du caractère stratégique du ou des projets de veille ainsi que celles qui traitent de leur perception quant à ce qui fait d'une veille une veille stratégique. Comme dans toute étude qualitative, les réponses des gestionnaires s'inscrivent dans leur réalité, autrement dit elles traitent de leurs perceptions. Nous n'avons pu rencontrer l'ensemble des acteurs « Gestionnaires clients de la veille ». Dans le cadre du cas B, aucun non-utilisateur n'a pu être interrogé. Cela constitue une limite de notre échantillon.

4.7 Recommandations pratiques

Le Tableau 25 en page 222 propose quelques recommandations pratiques pour les organisations publiques de santé, spécifiquement pour des équipes de gestion. Nos recommandations pratiques sont tirées des cas étudiés et sont présentées selon les quatre composantes d'un projet de veille stratégique pour des équipes de gestion.

Tableau 25. Recommandations pratiques pour les organisations publiques de santé, spécifiquement pour des équipes de gestion

Composantes d'un projet de veille stratégique	Recommandations pratiques
Acteurs	Créer un poste dédié à la veille stratégique
	Intégrer le veilleur aux équipes de gestion sur le modèle de l'informationniste intégré aux équipes cliniques
	Mettre en place une communauté de pratique des gestionnaires clients de la veille animé par un veilleur
Processus de veille	Impliquer les deux types d'acteurs dès le début du processus avec une fréquence de rétroaction aux deux semaines
	Sélectionner l'information à partir des critères de qualité de l'information (actualité, crédibilité, pertinence, objectivité et criticité et intensité)
	Collecter de l'information à partir de sources humaines et documentaires
	Dégager du temps pour l'interprétation de l'information
Produit de veille	Collaborer avec la direction de la performance pour collecter des données tirées de sources humaines
	Collaborer avec la direction des communications pour développer un contenu efficace et attrayant
	Collaborer avec la direction des technologies de l'information pour développer une application attrayante

Composantes d'un projet de veille stratégique	Recommandations pratiques
Finalités	Évaluer, de manière qualitative (entrevue de satisfaction), un projet de veille à partir de ses utilités, et pas uniquement à partir de ses finalités

Chaque organisation publique de santé peut certes avoir ses propres enjeux stratégiques. Dans le cadre de notre thèse, nous avons recueilli au cours des entrevues⁴³ avec les gestionnaires clients de la veille leurs besoins informationnels. Aussi, les veilleurs pourraient démarrer un projet de veille stratégique dans une organisation publique de santé au Québec à partir des besoins informationnels suivants qui portent sur :

- Les domaines d'expertise (soit les activités et services au cœur d'une organisation publique de santé);
- Les méthodes innovantes de gestion (innovation publique, politiques publiques innovantes, gestion du changement, gestion de crise, etc.)
- Des enjeux stratégiques propres à un service en particulier (par exemple, la gestion de projet dans un contexte de turbulence, les méthodes pédagogiques innovantes dans une démarche d'amélioration de la qualité);
- Les évolutions technologiques (innovations en santé, impact de l'intelligence artificielle sur une organisation publique de santé);
- L'actualité médiatique du secteur de la santé (incluant l'industrie de la santé);
- Les évolutions politiques (évolution du système de santé, du financement des organisations publiques de santé, etc.) et sociétales (besoins des populations);
- Les occasions de financement de projets innovants;
- Les méthodes innovantes de recrutement et de rétention de personnel.

⁴³ Voir la question 9 « Quelles sont vos besoins concernant la veille? » du guide d'entrevue « Gestionnaires clients de la veille », dans l'Annexe 4. Instruments pour la collecte et l'analyse des données en page 271.

Conclusion

Le présent chapitre a discuté des quatre composantes d'un projet de veille stratégique. La première section portait sur le produit de veille et a permis de souligner cinq caractéristiques d'un produit de veille stratégique : (1) personnalisé, (2) dynamique et évolutif, (3) concis et attrayant, et devrait reposer (4) sur des critères de qualité de l'information (pertinence, actualité, crédibilité, objectivité, criticité et intensité) et (5) sur une analyse et une interprétation de l'information. Un produit de veille stratégique devrait être centré sur les besoins stratégiques des gestionnaires. Nos résultats ont confirmé que les sources humaines apparaissent essentielles aux yeux des gestionnaires pour mieux comprendre les enjeux stratégiques auxquels ils font face.

La deuxième section portait sur les acteurs impliqués dans une veille stratégique, et plus particulièrement sur le profil d'un veilleur intégré. La littérature ainsi que nos résultats suggèrent que, pour développer un produit de veille stratégique, un veilleur devrait posséder un profil de compétences en gestion de l'information et établir un dialogue constant avec les clients. Ce mécanisme d'échanges permanents lui permettrait de connaître finement les besoins des gestionnaires en lien avec les enjeux stratégiques d'une organisation publique de santé. La présence d'un veilleur intégré aux équipes de gestion pourrait amener plus de dynamisme dans la rétroaction avec les clients gestionnaires. Disposant d'un temps de travail dédié à l'interprétation de l'information, le veilleur intégré aurait accès aux besoins informationnels en temps réel, il pourrait être en mesure de diffuser un produit de veille personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant.

La troisième section couvrait le processus de veille dont les étapes suivantes ont été discutées : (1) l'évaluation / réévaluation des besoins informationnels, (2) l'identification des sources d'information et la collecte de l'information, (3) le traitement, l'analyse et l'interprétation de l'information, (4) la diffusion et l'utilisation de l'information. Finalement, la veille serait stratégique lorsqu'elle répond ou est adaptée aux besoins informationnels ainsi que par l'utilisation que font les gestionnaires du produit de veille.

Dans la quatrième section, nous avons proposé d'examiner une veille stratégique du point de vue de l'utilisation qu'en font les gestionnaires clients de la veille. Une veille serait

stratégique par ses utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse, symbolique, de comparaison et stratégique. Peu ancrée dans l'action, l'utilité d'apprentissage et l'utilité d'exploration n'en demeurent pas moins stratégiques : par ces utilités, la veille stratégique participe à enrichir les connaissances des gestionnaires ainsi qu'à nourrir la curiosité et développer le jugement et l'ouverture d'esprit. Ces savoir-être conduisent à une meilleure prise de décision et à une pensée créative et innovante. Par l'utilité d'analyse, la veille stratégique éclaire les gestionnaires sur ce qui existe déjà, et donc potentiellement les aide à identifier aussi ce qui n'existe pas encore. Elle les soutient pour mieux comprendre l'environnement complexe et améliore la prise de décision, notamment celle fondée sur l'intuition. Avec l'utilité symbolique, la veille stratégique est utilisée comme une ressource pour légitimer des décisions déjà prises. Avec l'utilité de comparaison, elle sert à situer sa propre organisation vis-à-vis des autres organisations publiques de santé. Enfin, par son utilité stratégique, la veille stratégique aide les gestionnaires à anticiper les évolutions, détecter des signaux faibles, s'adapter aux changements, stimuler la créativité et l'innovation et alimenter la réflexion stratégique. Le présent chapitre nous a amenée à construire un modèle des quatre composantes d'un projet de veille stratégique, soit le produit de veille, les acteurs de la veille, le processus de veille et les finalités de la veille. Des limites de la recherche ont été présentées ainsi que des recommandations pratiques pour les organisations publiques de santé, et plus particulièrement pour des équipes de gestion.

Conclusion

Notre thèse a pour but d'explorer, au travers d'une étude de cas multiples, ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. La recherche a pour objectifs d'étudier les questions de recherche suivantes :

- (QR1) Quelles sont les caractéristiques de la veille telle qu'implantée au sein d'organisations publiques de santé du Québec?
- (QR2) Quelles sont les finalités de la veille dans les organisations publiques de santé du Québec?
 - (a) Est-ce que la veille soutient la stratégie des organisations? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (b) Est-ce que la veille soutient la prise de décision des gestionnaires publics? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
 - (c) Est-ce que la veille poursuit d'autres finalités dans les organisations publiques de santé du Québec? Si oui, lesquelles?
- (QR3) Selon les veilleurs et les gestionnaires clients de la veille, quelles sont les caractéristiques d'une veille stratégique dans des organisations publiques de santé du Québec? Qu'est-ce qui fait d'une veille une veille stratégique?

La revue de la littérature (chapitre 1) a permis de proposer le concept de veille orientée vers la stratégie en opposition à celui de veille informationnelle. La veille orientée vers la stratégie rassemble les concepts de surveillance de l'environnement (*environmental scanning*), veille concurrentielle (*competitive intelligence*) et veille stratégique (*strategic intelligence*). Elle consiste en un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. La revue de la littérature a également porté sur la stratégie des organisations et sur la prise de décision, deux concepts étudiés en profondeur pour mieux comprendre les finalités de la veille stratégique. Plus particulièrement, elle a permis d'identifier des types de soutien qu'apporte la veille stratégique

à la stratégie des organisations (anticiper les évolutions, s'adapter aux changements, alimenter la réflexion stratégique, stimuler la créativité et l'innovation) et à la prise de décision (réduire l'incertitude, détecter des signaux faibles, légitimer des décisions). Compte tenu du manque d'études sur la veille stratégique dans le secteur public, notre revue de la littérature couvrait des travaux dans le secteur privé. Au terme de ce premier chapitre, notre cadre conceptuel est bâti sous la forme d'un modèle théorique de la veille stratégique dans le secteur privé. Il a servi à construire les guides d'entrevue et notre grille d'analyse de contenu.

La méthodologie (chapitre 2) adoptée dans notre thèse est une approche qualitative, à la fois exploratoire et descriptive, avec pour devis de recherche l'étude de cas multiples et pour méthode la théorie ancrée. Les entrevues semi-dirigées en profondeur et en personne avec cinq veilleurs et 16 gestionnaires clients de la veille (11 cadres supérieurs et cinq cadres intermédiaires) ont été complétées par la collecte de la documentation pertinente sur chacun des trois cas à l'étude. La collecte des données et l'analyse de contenu qualitative ont suivi les principes de la théorie ancrée, soit l'échantillonnage théorique, la sensibilité théorique, la circularité entre la collecte et l'analyse des données, et la saturation théorique. Quatre unités d'analyse imbriquées ont porté sur : (1) les individus (répondants), (2) les projets de veille (cas), (3) les processus de veille et (4) les produits de veille.

Nos résultats (chapitre 3) permettent de répondre aux trois questions de recherche de la thèse. En réponse à la première question de recherche, ils montrent que les produits de veille des cas étudiés se ressemblent sur leur mode de diffusion écrit, mais ils diffèrent sur la nature des sources documentaires sur lesquels ils reposent (littérature scientifique, médias traditionnels, médias sociaux). Leurs processus de veille mettent en œuvre des étapes similaires comme la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Toutefois, la rétroaction entre les acteurs, et donc l'étape d'évaluation / réévaluation des besoins informationnels, apparaît plus ou moins fréquente selon les projets de veille. Les trois projets de veille impliquent des veilleurs traqueurs, et deux des trois cas impliquent aussi un veilleur pivot qui joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille. La deuxième question de recherche portait sur les finalités des trois projets de veille. Ces derniers visent à soutenir la stratégie d'une organisation publique et la prise de décision des gestionnaires. Nos résultats mettent en lumière la manière dont sont utilisés les produits de veille des trois cas, soit les types

de soutien qu'apportent les projets de veille à la stratégie d'une organisation publique et à la prise de décision des gestionnaires. D'après notre étude, les gestionnaires utilisent les projets de veille scientifique (cas A), médiatique et réputation (cas B) et réputation (cas C) pour (1) s'inspirer des meilleures pratiques, (2) alimenter la réflexion, (3) légitimer des décisions, (4) mieux comprendre l'environnement externe et interne, (5) réduire l'incertitude, (6) se comparer aux autres organisations publiques de santé, (7) contrôler la réputation et/ou (8) mettre à jour ses connaissances. Enfin, sur la troisième question de recherche, selon la perception des veilleurs et des gestionnaires clients de la veille rencontrés, une veille serait stratégique lorsqu'elle est centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires et par l'utilisation que ces derniers font du produit de veille.

La discussion (chapitre 4) a porté sur chaque composante d'un projet de veille, soit le produit de veille, les acteurs, le processus de veille et les finalités. Un produit de veille stratégique devrait répondre à un besoin informationnel stratégique dans un format personnalisé, dynamique et évolutif, concis et attrayant; il devrait reposer sur des critères de qualité de l'information et sur une interprétation et une analyse de l'information. Le fait d'intégrer un veilleur aux équipes de gestion pourrait contribuer à développer un tel produit de veille stratégique. Le veilleur intégré aux équipes de gestion suit le modèle du bibliothécaire intégré aux équipes cliniques qui a fait ses preuves ces dernières années, tout en insistant sur la veille stratégique comme un des rôles du bibliothécaire intégré. La discussion sur le processus de veille stratégique a mis en évidence les étapes essentielles que sont l'évaluation / réévaluation des besoins, l'identification des sources d'information, le traitement, l'interprétation et l'analyse de l'information, ainsi que la diffusion et utilisation de l'information. Enfin, sur les finalités, une veille serait stratégique si elle est centrée sur les besoins informationnels des gestionnaires et par l'utilisation que font les gestionnaires du produit de veille stratégique. Cette deuxième condition est présentée sous la forme d'une typologie des utilités de la veille stratégique. Notre discussion regroupe les types de soutien d'une veille stratégique en utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse, symbolique, de comparaison et stratégique. Plus précisément, par la découverte des meilleures pratiques, la veille stratégique favorise un climat d'apprentissage mutuel entre les organisations et apparaît comme une incitation à une pensée innovante et créative. Elle aiderait également à éclairer le regard sur l'environnement, surtout externe, d'une

organisation publique de santé. La veille stratégique peut également être utilisée comme un outil servant à légitimer des décisions dans un contexte qui valorise la gestion fondée sur les données probantes et dans lequel les gestionnaires sont imputables de leurs décisions. Davantage perçue comme une veille comparative plutôt que concurrentielle, la veille stratégique servirait aussi à comparer son organisation aux autres organisations publiques de santé dans une perspective de quête de positionnement et de reconnaissance auprès des citoyens. En lien avec les besoins informationnels des gestionnaires, l'acquisition et la rétention de personnel apparaît comme un enjeu stratégique important dans la quête de positionnement d'une organisation publique de santé. En guise de synthèse du chapitre 4, nous avons construit, pour des équipes de gestion (et non pour des équipes cliniques), un modèle sur les quatre composantes d'un projet de veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : produit de veille, acteurs, processus de veille et finalités. Des limites de la recherche ont été présentées ainsi que des recommandations pratiques pour les organisations publiques de santé, et spécifiquement pour des équipes de gestion.

Implications théoriques

Sur le plan scientifique, notre thèse contribue à accroître les connaissances en sciences de l'information sur l'objet d'étude qu'est la veille stratégique, tout particulièrement dans le contexte du secteur public de la santé au Québec. Si la veille stratégique a été largement étudiée dans le secteur privé, notamment en sciences de gestion et plus particulièrement dans le domaine du management stratégique, notre recherche doctorale présente des résultats originaux dans le secteur public de la santé encore peu exploré dans le domaine de la veille stratégique. Ainsi, l'originalité de notre cadre conceptuel consiste dans le croisement entre des écrits en sciences de gestion, notamment en management stratégique, et la littérature en sciences de l'information.

Nous apportons également des modèles nouveaux pour étudier des projets de veille, spécifiquement pour des équipes de gestion du secteur public de la santé. La modélisation des projets de veille en quatre composantes (produit de veille, acteurs de la veille, processus de veille et finalités) repose à la fois sur des données théoriques et empiriques, à savoir, d'une part, notre revue de la littérature et, d'autre part, les résultats de notre étude de cas multiples. Plus

particulièrement, les caractéristiques des produits de veille stratégique qui ont émergées de nos résultats dans le secteur public sont validées par des recherches antérieures dans le secteur privé.

Notre thèse contribue également à mieux comprendre ce qui fait d'une veille une veille stratégique. Le découpage des types de soutien en utilités d'apprentissage, d'exploration, d'analyse, symbolique, de comparaison et stratégique a l'avantage de contribuer à appréhender avec plus de nuances les finalités que sont le soutien à la prise de décision et le soutien à la stratégie des organisations. Cette compréhension approfondie de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec s'avère d'autant plus importante que plusieurs organisations publiques de santé québécoises allouent actuellement des ressources pour développer des projets de veille stratégique.

Implications pratiques

Sur le plan des implications pratiques, les résultats de notre recherche doctorale sont utiles aux professionnels de l'information auxquels il est demandé de développer une veille stratégique soutenant la stratégie des organisations publiques de santé et la prise de décision des gestionnaires. Notre recherche apporte une contribution novatrice en proposant d'étendre le modèle du bibliothécaire intégré, qui a fait ses preuves dans les équipes cliniques, à un modèle de veilleur intégré aux équipes de gestion qui reste encore méconnu dans la pratique et peu documenté. Les caractéristiques du produit de veille stratégique peuvent aussi constituer des pistes d'amélioration pour valider ou adapter leurs propres produits de veille.

Les résultats obtenus sont également utiles aux gestionnaires qui ont actuellement ou auront besoin à l'avenir d'une veille stratégique pour la prise de décision ainsi que dans le cadre de la stratégie de leur organisation publique. Nos conclusions peuvent leur permettre de mieux appréhender ce qu'est une veille stratégique dans le secteur public de la santé et de déterminer, de manière structurée, quelles ressources allouer à quelles composantes d'un projet de veille stratégique. La demande pour l'implantation de veille stratégique dans des organisations publiques de santé est d'ailleurs actuellement grandissante au Québec. Plus spécifiquement, notre recherche permet de mieux comprendre quelles peuvent être les utilités d'une veille stratégique. Notre typologie des utilités de la veille stratégique a l'avantage d'être plus précise que les finalités (prise de décision, stratégie des organisations) largement mises de l'avant autant

dans la littérature scientifique que dans la pratique. Notre thèse contribue ainsi à affiner la compréhension des finalités (objectifs visés) et des utilités (utilisation réelle) d'une veille stratégique. Les résultats de notre analyse et de notre discussion pourraient être mobilisés dans l'établissement d'une grille d'analyse afin de pouvoir évaluer les retombées d'un projet de veille. Par « retombées », nous entendons « les changements suscités par les biens et services d'une intervention » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2013, p. 6).

Recherches futures

Si des questionnaires de satisfaction existent pour l'amélioration des produits de veille, les retombées des projets de veille à travers leurs utilisations dans le secteur public de la santé n'ont, à notre connaissance, pas encore été évaluées. C'est pourtant ce qui est demandé dans la reddition de compte de plusieurs organisations publiques de santé au Québec (RCGT, 2015; Gouvernement du Québec, 2017; Attia *et al.*, 2020). Le fait d'évaluer ces retombées contribuerait à déterminer les facteurs de succès, tout comme les lacunes, selon différentes dimensions et perspectives (notamment la perspective des veilleurs, des gestionnaires et des employés d'une organisation dans son ensemble) dans des organisations publiques de santé contraintes par l'approche de la gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficiente des ressources. Une étude employant des méthodes mixtes (volets quantitatif et qualitatif) pourrait servir à évaluer les retombées de projets de veille en fonction de leurs finalités (prise de décision, stratégie). Une recherche-action pourrait ainsi permettre de développer des indicateurs servant à mesurer les finalités d'un projet de veille stratégique, dans un souci d'amélioration des pratiques.

Au Québec, quelques initiatives portées par des leaders dans le domaine de la veille stratégique existent dans différents secteurs (industrie, organisations gouvernementales, économie et innovation). Dans le secteur public de la santé, les projets de veille semblent foisonner et présenter une grande diversité en termes de composantes (produits, acteurs, processus et finalités). Ce foisonnement repose-t-il sur la présence de certains types d'utilisateurs (par exemple, des chercheurs, des patients, des professionnels de la santé), de certaines pratiques ou d'un contexte en particulier? Pour répondre à ces questions, une enquête pourrait permettre d'établir un état des lieux des projets de veille au Québec dans l'ensemble

des organisations publiques de santé. Une telle étude quantitative serait pertinente pour asseoir la définition de la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec. Les caractéristiques des composantes des projets de veille pourraient servir de base à l'élaboration d'un questionnaire. Les résultats escomptés de cette étude quantitative consisteraient en un modèle de veille représentatif des projets de veille qui existent actuellement dans le secteur public de la santé au Québec. Une comparaison pourrait être faite en collaboration avec des établissements de recherche d'autres pays ou dans d'autres secteurs du Québec, comme le secteur privé. Les retombées attendues consisteraient en une meilleure connaissance des spécificités québécoises dans le domaine de la veille stratégique. De plus, le modèle des quatre composantes d'un projet de veille stratégique pourrait être transféré à d'autres contextes que le secteur public de la santé, ou à l'inverse, contribuer à mettre en évidence des spécificités propres au secteur public.

Bibliographie

- Affolter, V. (2014). *La veille dans les instituts de recherche* [mémoire de bachelor, Haute École de gestion de Genève, Genève, Suisse].
- Afnor (Agence française de normalisation). (1998). *XP X50-053 Avril 1998 : Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*. La Plaine Saint-Denis, France : Afnor.
- Afolabi, B. (2007). *La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur* [thèse de doctorat, Université Nancy 2, Nancy, France].
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York, NY : Macmillan.
- Aktouf, O. (2012). *Le management entre tradition et renouvellement* (5^e éd.). Montréal, Québec : Gaëtan Morin éditeur.
- Aktouf, O. et Salvat, J.-M. (1993). *Vers l'organisation du XXI^e siècle*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Albarelo, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*. Boston, MA : Little Brown.
- Alloing, C. (2014). Veille stratégique, le chaînon manquant vers la décision. *Netsources*, (113), 5-8.
- Alloing, C. (2015, 29 janvier). Veille stratégique : le chaînon manquant vers la décision [billet de blogue]. Repéré à <http://cadderep.hypotheses.org/112>
- Alloing, C., Chantrel, F., Raffestin, A.-L. et Zimmer, T. (2011). *Regards croisés sur la veille* [livre blanc]. (s.l.) : CaddE-Réputation et RégionsJob. Repéré à <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/49487-regards-croises-sur-la-veille>
- Alloing, C. et Béché, M. L. (2017). Repenser les médiations pour le management de l'information dans un cluster culturel. *I2D – Information, données & documents*, 54(3), 70-79.

- Alloing, C. et Moinet, N. (2017). Traquer les signaux faibles ou l'art illusoire de chercher des aiguilles... dans une botte d'aiguilles. *I2D – Information, données & documents*, 54(3), 17-18.
- Amabile, S., Laghzaoui, S. et Boudrandi, S. (2011). Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices. *Management & Avenir*, (44), 15-33.
- Amabile, S., Meissonier, R., Haller, C. et Boudrandi, S. (2012). Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux. *Systèmes d'information & management*, 17(3), 111-142.
- Amara, N., Ouimet, M. et Landry, R. (2004). New evidence on instrumental, conceptual, and symbolic utilization of university research in government agencies. *Science Communication*, 26(1), 75-106.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL : Irwin.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (2^e éd.). Homewood, IL : Irwin.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3^e éd.). Homewood, IL : Irwin.
- Anica-Popa, I. et Cucui, G. (2009). A framework for enhancing competitive intelligence capabilities using decision support system based on web mining techniques. *International Journal of Computers, Communications & Control*, 4(4), 326-334.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 2-33.
- Ansoff, I. (1988). *The new corporate strategy* (Éd. rév.). New York, NY : Wiley.
- Arcand, L. et Souffez, K. (2017). *La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique* [document synthèse et résumé]. Montréal, Québec : Institut national de santé publique du Québec. Repéré à <https://www.inspq.qc.ca/publications/2351>
- Attia, A., Bélanger, C., Drevon, E., Amoura, H., Houtekier, C. et Sauvé C. (2020). Dix ans de communauté de pratique de veille en santé et services sociaux au Québec : réussites et défis. *I2D – Information, données & documents*, 2020/1(1), 80-87.
- Audet, J. (1998). *La veille stratégique chez les PME québécoises, une étude de cas par comparaisons inter-sites* [thèse de doctorat, Université Laval, Québec, Québec].

- Auster, E. et Choo, C. W. (1994a). CEO's, information and decision-making : scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, 43(2), 206-225.
- Auster, E. et Choo, C. W. (1994b). How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, 30(5), 607-618.
- Avenier, M.-J. (1999). La complexité appelle une stratégie « chemin faisant ». *Gestion 2000*, 99(5), 13-44.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Ayachi, H. (2007). L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens. *Management & Avenir*, (12), 49-66.
- Badr, A., Madden, E. et Wright, S. (2006). The contribution of CI to the strategic decision making process : empirical study of the European pharmaceutical industry. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 15-35.
- Balmisse, G. et Meingan, D. (2008). *La veille 2.0 et ses outils*. Paris, France : Lavoisier.
- Barends, E. G. R. (2015). *In search of evidence : empirical findings and professional perspectives on evidence-based management* [thèse de doctorat, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Pays-Bas].
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Barney, J. B. et Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage : concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Basset, H. (2013). *Maîtriser la veille pour l'intelligence scientifique*. Paris, France : Techniques de l'Ingénieur.
- Bates, M. J. (1989). The design of browsing and berrypicking techniques for the online search interface. *Online Review*, 13(5).
- Baumard, P. (1991). *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*. Paris, France : Masson.
- Beaud, J.-P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (4^e éd., p. 251-284). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Bensoussan, B. et Densham, E. (2003). Australian CI practices : a comparison with the US. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(3), 1-5.
- Bergeron, P. (2000). *Veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, P. (2001). *Veille stratégique et planification stratégique : une alliance nécessaire ?* [support PowerPoint non diffusé à un grand public]. Communication présentée au Colloque Veille, évaluation et planification, ÉNAP, Québec, Québec, 11-12 avril 2001.
- Bergeron, P., Dufour, C., Maurel, D. et Mercier, D. (2009). La gestion stratégique de l'information. Dans J.-M. Salaün et C. Arsenault (dir.), *Introduction aux sciences de l'information* (p. 183-205). Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bergeron, P. G. (2004). *La gestion moderne : une vision globale et intégrée* (4^e éd.). Montréal, Québec : Gaëtan Morin éditeur.
- Bergeron, P. et Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353-390.
- Beyer, J. M. (2011). Research utilization bridging a cultural gap between communities. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 385-391.
- Bodart, M.-G. et Falize, C. (2006). Mise en place d'un service de veille collective pour la recherche : déroulement du projet, évaluation et perspectives. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 43(2), 108.
- Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510-528.
- Boudreault, H. et Lamond, L. (2009). Savoir être compétent. *Technigogie*, 2(2), 4-9.
- Bourgault, J. (2000). Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble. Dans H. Mintzberg et J. Bourgault (dir.), *Manager en public* (p. 1-9). Toronto, Ontario : Institut d'administration publique du Canada.
- Bourgeois, L. J. et Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Bouthillier, F. et Shearer, K. (2003). *Assessing competitive intelligence software : a guide to evaluating CI technology*. Medford, NJ : Information Today.

- Boutier, J. (2013). Qu'est-ce qu'une thèse en sciences humaines et sociales? Dans M. Hunsmann et S. Kapp (dir.), *Devenir chercheur : écrire une thèse en sciences sociales* (p. 37-46). Paris, France : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Brion, S. et Mothe, C. (2017). Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre. *Revue française de gestion*, 264(3), 101-115.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME* [thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec].
- Brummer, H. L. (2005). *A dynamic competitive analysis model for global mining firms* [thèse de doctorat, University of South Africa, Pretoria, Afrique du Sud].
- Bryant, A. et Charmaz, K. (2007). *The SAGE handbook of grounded theory*. Los Angeles, CA : SAGE.
- Bulinge, F. (2006). Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique. *Market Management*, 6(3), 36-52.
- Bulinge, F. (2013). *Intelligence économique : l'information au cœur de l'entreprise*. Paris, France : Nuvis.
- Calof, J. L. (1998). Increasing your CIQ : the competitive intelligence edge. *The 1998 Economic and Development Journal of Canada*. Repéré à <http://www.ecdevjournal.com/en/News/index.aspx?feedId=cf33f2f4-daa0-404b-a434-5df5da21830f&newsId=f17732b2-5978-4a37-a8aa-423d4530327d>
- Calof, J. L. et Brouard, F. (2004). Competitive intelligence in Canada. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2), 1-21.
- Calof, J. L. et Dishman, P. (2002). The intelligence process : front-end to strategic planning. Working paper 2002-29. School of Management, Université d'Ottawa, Ottawa, Ontario.
- Calof, J. L. et Skinner, B. (1998). Competitive intelligence for managers : a brave new world. *Optimum*, 28(2), 38-42.
- Canet, F. (2013). *Qu'est-ce que l'activité de veille en 2012 ?* Bruxelles, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Canet, F. (2016). *Veilleur 2.0 : d'un processus professionnel à une activité ordinaire* [thèse de doctorat, Université de Toulouse 2, Toulouse, France].

- Canet, F. (2017). La veille ordinaire en ligne : une pratique informationnelle en émergence. *I2D – Information, données & documents*, 54(2), 70-79.
- Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, H. (2012). Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français. *Systèmes d'information & management*, 17(2), 81-114.
- Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Central Intelligence Agency (CIA). (2013). The intelligence cycle. Repéré à <https://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html>
- Chalus-Sauvannet, M.-C. (2006). Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation? *La Revue des Sciences de Gestion*, (218), 31-43.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., Delattre, M. et Noguera, F. (2017). Les apports de la veille sociale aux ressources humaines : cas d'une entreprise de service de transport. *Revue Management & Avenir*, (95), 153-170.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA : MIT Press.
- Chaput, L. (2007). *Modèles contemporains en gestion : un nouveau paradigme, la performance*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory : a practical guide through qualitative analysis*. Londres, Royaume-Uni : SAGE.
- Chen, H., Chau, D. et Zeng, D. (2002). CI spider : a tool for competitive intelligence on the web. *Decision Support Systems*, 34(1), 1-17.
- Chevrier, J. et Dion, C. (2018). *Bilan des projets pilotes de veille du chantier méthodologique sur la veille stratégique* [document interne]. Montréal, Québec : INESSS (Institut national d'excellence en santé et en services sociaux).
- Choo, C. W. (1995). *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment*. Medford, NJ : Information Today.
- Choo, C. W. (1998). *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment* (2^e éd.). Medford, NJ : Information Today.

- Choo, C. W. (1999). The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 25(3), 21-24.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization : the art of scanning the environment* (3^e éd.). Medford, NJ : Information Today.
- Choo, C. W. (2016). *The inquiring organization : how organizations acquire knowledge and seek information*. New York, NY : Oxford University Press.
- Citroen, C. L. (2009). Strategic decision-making processes : the role of information [thèse de doctorat, Université de Twente, Enschede, Pays-Bas].
- Cohen, M. D., March, J. G. et Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Corbin, J. et Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research* (3^e éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, France : Seuil.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, France : Seuil.
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (9^e éd.). Mason, OH : Thompson-South Western.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice* (3^e éd.). Cambridge, MA : MIT Press.
- Dalton, J. et Balkema, A. (2012). *Environmental scanning for associations: the everyday guide to capturing, analyzing, and interpreting strategic information*. Washington, DC : ASAE.
- Dane, E. et Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition : managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York, NY : The Free Press.
- David, A. et Thiery, O. (2001). *Prise en compte du profil de l'utilisateur dans un Système d'Information Stratégique*. Communication présentée au Colloque Veille Stratégique Scientifique et Technologique – VSST'2001, Barcelone, Espagne. Repéré à

<https://www.researchgate.net/publication/281049494> *Prise en compte du profil de l'utilisateur dans un Systeme d'Information Strategique*

- Deiss, J. (2015). *L'art de faire des recherches et de partager l'information : pratiques et techniques de veille et de curation sur Internet*. Limoges, France : Éditions Fyp.
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4^e éd.). Los Angeles, CA : SAGE.
- Déry, R. (2001). La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie. Dans A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche* (p. 7-26). Paris, France : Vuibert.
- Deschamps, C. (2017). Les 7 erreurs de la veille. *Archimag*, (301), 16-17.
- Deschamps, C. et Moinet, N. (2017). *La boîte à outils de l'intelligence économique* (2^e éd.). Paris, France : Dunod.
- Dhénin, J.-F. (2004). *Le développement d'une unité commerciale*. Levallois-Perret, France : Éditions Bréal.
- Di Maggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dion, C. et Jehanno, C. (2014). *Cadre de référence veille et vigie : modèle d'intégration de la vigie et de la veille stratégique de l'INESSS*. Québec, Québec : INESSS (Institut national d'excellence en santé et en services sociaux). Repéré à <http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2322258>
- Drevon, E., Dufour, C. et Maurel, D. (2015a). Curation de contenus et veille : un concept nouveau pour une pratique ancienne? Dans *Proceedings of the 43rd Annual Conference of the Canadian Association of Information Science, 3-5 June 2015, Ottawa, Ontario* (9 pages, résumé long). Ottawa, Ontario : Canadian Association of Information Science. Repéré à <https://journals.library.ualberta.ca/ojs.cais-acsi.ca/index.php/cais-asci/article/view/935/833>
- Drevon, E., Maurel, D. et Dufour, C. (2015b). Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable. Dans *Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable? Actes du 7^e Colloque COSSI (Communication, Organisation, Société du Savoir et Information), 10-12 juin 2015*,

- Montréal, Québec (p. 103-122). Shippagan, Nouveau-Brunswick : Université de Moncton.
Repéré à <https://www.umoncton.ca/umcs-cossi/files/umcs-cossi/wf/wf/pdf/cossi-2015-actes-proceedings-vf.pdf>
- Drevon, E., Maurel, D. et Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, 64(1), 27-33.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York, NY : Harper and Row.
- Drucker, P. (1977). *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Drucker, P. (1993). *Au-delà du capitalisme*. Paris, France : Dunod.
- Du Toit, A. S. A. (2015). Competitive intelligence research : an investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2), 14-21.
- Du Toit, A. S. A. (2016). Using environmental scanning to collect strategic information : a South African survey. *International Journal of Information Management*, 36(1), 16-24.
- Dumas, L. (2005). *Élaboration d'un prototype de veille marketing en hôtellerie* [thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec].
- Dupin, C. (2014). *Guide pratique de la veille*. Mont-Saint-Aignan, France : Klog.
- Dupin, C. (2017). KM & économie de la connaissance : insuffler et cultiver l'art d'interpréter. *I2D – Information, données & documents*, 54(2), 56-57.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. et Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37.
- El Akrouchi, M., Benbrahim, H. et Kassou, I. (2015). Early warning signs detection in competitive intelligence. Dans *Proceedings of the 25th International Business Information Management Association Conference - Innovation Vision 2020* (p. 1014-1024). Amsterdam, Pays-Bas : IBIMA.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making : process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- Erickson, S. et Rothberg, H. (2012). Balancing knowledge management and competitive intelligence, initial insights. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2(2), 15-22.

- EuroScan International Network. (2014). *A toolkit for the identification and assessment of new and emerging health technologies*. Birmingham, Royaume-Uni : EuroScan International Network.
- Facal, J. et Mazouz, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics. *Revue française de gestion*, (237), 117-132.
- Favoreu, C., Carassus, D. et Maurel, C. (2016). Le management stratégique en milieu public : approche rationnelle, politique ou collaborative ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82(3), 465-482.
- Feldman, M. S. et March, J. G. (1981). Information in organization as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Festervand, T. A. et Lumpkin, J. R. (1990). Building an effective competitive intelligence system for health care service providers. *Health Marketing Quarterly*, 7(1-2), 51-63.
- Fleisher, C. S. (2004). Competitive intelligence education : competencies, sources, and trends : nearly all organizations are increasingly using competitive intelligence. *Information Management Journal*, 38(2), 56-62.
- Fleisher, C. S. et Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Fleisher, C. S. et Blenkhorn, D., L. (2003). Can competitive intelligence be effectively applied to public-sector organizations? Dans C. S. Fleisher et D. L. Blenkhorn (dir.), *Controversies in competitive intelligence : the enduring issues* (p. 70-82). Westport, CT : Greenwood Publishing Group.
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Montréal, Québec : Chenelière éducation.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28(4), 821-843.
- Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management Decision*, 41(4), 318-326.
- Fuld & Co. (2000). *Intelligence software : reality or still virtual reality? Intelligence software report 2000*. Cambridge, MA : Fuld & Co.
- Fuld & Co. (2002). *Intelligence software : the global evolution?* Cambridge, MA : Fuld & Co.
- Fuld, L. M. (1985). *Competitor intelligence : how to get it; how to use it*. New York, NY : Wiley.

- Fuld, L. M. (1995). *The new competitor intelligence : the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors* (2^e éd.). New York, NY : Wiley.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^e éd.). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6^e éd.). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gilad, B. et Gilad, T. (1988). *The business intelligence system : a new tool for competitive advantage*. New York, NY : Amacom.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL : Aldine Publishing.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France : Armand Colin.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée : stratégies pour la recherche qualitative* (2^e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Godfrey, P. C. et Mahoney, J. T. (2014). The functions of the executive at 75 : an invitation to reconsider a timeless classic. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 360-372.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis : text and cases edition*. New York, NY : John Wiley & Sons.
- Grefsheim, S. F., Whitmore, S. C., Rapp, B. A., Rankin, J. A., Robison, R. R. et Canto, C. C. (2010). The informationist : building evidence for an emerging health profession. *Journal of the Medical Library Association*, 98(2), 147-156.
- Grèzes, V. (2015). The definition of competitive intelligence needs through a synthesis model. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(1), 40-56.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Guechtouli, M. (2013). *Veille stratégique et motivation : comment inciter les acteurs en entreprise à « faire de la veille »?* Sarrebruck, Allemagne : Éditions Universitaires Européennes.
- Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(266), 23-31.

- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2009). L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches Qualitatives*, 28(2), 4-21.
- Guillemette, F. et Luckerhoff, J. (2012). *Méthodologie de la théorisation enracinée : fondements, procédures et usages*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Haddadi, A., Dousset, B. et Berrada, I. (2011). Xplor Everywhere – The competitive intelligence system for mobile. Dans *Proceedings of the 2011 International Conference on Multimedia Computing and Systems (ICMCS)*, 7-9 April 2011, Ouarzazate, Maroc (p. 1-5). (s.l.) : IEEE.
- Hafsi, T. (1997). Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle. *Management international*, 2(1), 19-26.
- Hafsi, T., Fralich, R. et King, B. (2018). *Le management stratégique : synthèse et guides pour les managers*. Montréal, Québec : Les Éditions JFD.
- Hafsi, T. et Martinet, A.-C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique. *Gestion*, 32(3), 88-98.
- 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.
- Hambrick, D. C. et Mason, P. A. (1984). Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hannan, M. T. et Freeman, J. H. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociology Review*, 49(2), 149-164.
- Harrington, R. J. et Ottenbacher, M. C. (2009). Decision-making tactics and contextual features : strategic, tactical and operational implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(1), 25-43.
- Helfer, J.-P., Kalika, M. et Orsoni, J. (2016). *Management stratégique*. Paris, France : Vuibert.
- Herring, J. P. (1999). Key intelligence topics : a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 4-14.
- Houtekier, C., Safianyk, C., Lambert, R. et Bélanger, K. (2013). Veiller sur la santé et les services sociaux : le cas du développement d'une communauté de pratique interorganisationnelle. *Le Point en administration de la santé et des service sociaux*, 8(4), 40-43.

- Hughes, A. M. et Glueckert, J. P. (2014). Providing dental current awareness to faculty and residents. *Medical Reference Services Quarterly*, 33(1), 29-38.
- Hunger, J. D. et Wheelen, T. L. (2000). *Strategic management*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Hurtado, A. F. B. (2014). *Aide à la prise de décision stratégique : détection de données pertinentes de sources numériques sur Internet* [thèse de doctorat, Université de Grenoble, Grenoble, France].
- Jacques, M.-C., Hébert, M., Gallagher, F. et St-Cyr Tribble, D. (2014). La théorisation ancrée : une théorisation ancrée pour l'étude de la transition des perceptions de l'état de santé. Dans M. Corbière et N. Larivière (dir.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (p. 97-122). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la veille technologique*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Jakobiak, F. (2001). *L'intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique* (2^e éd.). Paris, France : Eyrolles.
- Jaworski, B. J. et Wee, L. C. (1993). *Competitive intelligence : creating value for the organization*. San Antonio, TX : Society of Competitive Intelligence Professionals.
- Jin, T. (2008). *An exploratory study on information work activities of competitive intelligence professionals* [thèse de doctorat, Université McGill, Montréal, Québec].
- Jin, T. et Bouthillier, F. (2008). Information behavior of competitive intelligence professionals : a convergence approach. Dans *Proceedings of the 36th Annual Conference of the Canadian Association for Information Science, 5-7 June 2008, Vancouver, British Columbia* (p. 1-13). (s.l.) : Canadian Association for Information Science.
- Johnson, D. (2002). *Thinking government : public sector management in Canada* (2^e éd.). Toronto, Ontario : University of Toronto Press.
- Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence : how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York, NY : Touchstone.
- Kamoun-Chouk, S. (2010). Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (237-238), 195-205.
- Kets de Vries, M. F. R. et Miller, D. (1984). *The neurotic organization : diagnosing and revitalizing unhealthy companies*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Kim, K. (2015). An exploratory study on the relationship between the level of competitive intelligence and its antecedents and outcomes. *International Journal of Knowledge and Innovation in Business*, 2(4), 41-68.
- Klein, G. (2008). Naturalistic decision making. *Human Factors*, 50(3), 456-460.
- Kohn, M. K. (2013). *Evidence based strategic decision making in Ontario public hospitals* [thèse de doctorat, Université de Toronto, Toronto, Ontario].
- Kumar, K., Subramanian, R. et Strandholm, K. (2001). Competitive strategy, environmental scanning and performance : a context specific analysis of their relationship. *International Journal of Commerce and Management*, 11(1), 1-33.
- Lauzon, H. et Binette, L. (2008). Un nouveau modèle s'impose : l'informationniste. *Argus*, 37(2), 33-36.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R. et Guth, W. D. (1965). *Business policy : text and cases*. Homewood, IL : Irwin.
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck.
- Lemaitre, P. (1981). *La décision*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Lemay, L. (2008). Le devoir d'être stratège. Dans B. Mazouz (dir.), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils* (p. 299-332). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lemay, L. et Riopel, R. (2014). Le jeu infini de l'agir stratégique : une écologie des parties prenantes. Dans B. Mazouz (dir.), *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement* (p. 117-136). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche. *Économies et sociétés*, (20), 31-50.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Paris, France : Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique : la méthode L.E.SCAning*. Colombelles, France : Éditions EMS.

- Lesca, H. et Lesca, N. (2014). *Weak signals for strategic intelligence : anticipation tool for managers* (2^e éd). Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2006). *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Paris, France : Hermès Science Publications.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2008). Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences. *Systèmes d'information & management*, 13(3), 17-42.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M. et Klijn, E. H. (2018). Politique d'innovation et ses facteurs. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(2), 301-320.
- Licari, S. (2017). La veille stratégique, outil de gestion et de prévention des polémiques digitales. *I2D – Information, données & documents*, 54(2), 58-59.
- Lin, Y., Cole, C. et Dalkir, K. (2014). The relationship between perceived value and information source use during KM strategic decision-making : a study of 17 Chinese business managers. *Information Processing & Management*, 50(1), 156-174.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of « muddling through ». *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Lozeau, D., Hébert, K., Gergès, A. et Gingras, C. (2014). Une stratégie caméléon ancrée aux couleurs de la bureaucratie : le cas de la gestion de la qualité dans les hôpitaux publics au Canada. Dans B. Mazouz (dir.), *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement* (p. 179-199). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Luhn, H. P. (1958). A business intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314-319.
- Ma, J., Stahl, L. et Knotts, E. (2018). Emerging roles of health information professionals for library and information science curriculum development : a scoping review. *Journal of the Medical Library Association*, 106(4), 432-444.
- Mallowan, M. (2011). *Nouvelles stratégies d'information : une étude des manifestations de l'intelligence économique dans la francophonie canadienne*. Sarrebruck, Allemagne : Éditions Universitaires Européennes.
- Mallowan, M. et Calof, J. L. (dir.). (2018). Intelligence stratégique au Canada : un panorama. *Revue internationale d'intelligence économique*, 10(2), 7-80.

- March, J. G. (1994). *A primer on decision making : how decisions happen*. New York, NY : The Free Press.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY : John Wiley.
- Marcon, C. (2014). *La recherche française en intelligence économique*. Paris, France : Éditions L'Harmattan.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion*, (183), 95-110.
- Martinet, A.-C. (2014). Un regard extérieur et synoptique sur la stratégie dans le secteur public. Dans B. Mazouz (dir.), *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement* (p. 3-9). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Martinet, A.-C. (2016). Recherche en stratégie : un problème de granularité. *Revue française de gestion*, (256), 11-18.
- Martinet, B. et Ribault, J.-M. (1989). *La veille technologique concurrentielle et commerciale*. Paris, France : Éditions d'Organisation.
- Maurel, D. (2006). Les cadres intermédiaires et l'information : modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires dans une municipalité en transformation [thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Québec].
- Mazouz, B. (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B. (dir.). (2014). *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mazouz, B., Rousseau, A. et Hudon, P.-A. (2016). Introduction : La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 82(3), 439-445.
- McCarthy, L. H. (1996). Evidence-based medicine : an opportunity for health sciences librarians. *Medical Reference Services Quarterly*, 15(4), 63-71.
- McGonagle, J. J. (2007). An examination of the « classic » CI model. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2), 71-86.

- McGonagle, J. J. et Vella, C. M. (1999). *The internet age of competitive intelligence*. Santa Barbara, CA : Greenwood Publishing Group.
- McGonagle, J. J. et Vella, C. M. (2012). *Proactive intelligence : the successful executive's guide to intelligence*. Londres, Royaume-Uni : Springer.
- Mélo, M. A. do N. et Medeiros, D. D. de. (2007). A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. *The TQM Magazine*, 19(3), 206-216.
- Mesguich, V. (2018). *Rechercher l'information stratégique sur le web : sourcing, veille et analyse à l'heure de la révolution numérique*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, Belgique : Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck.
- Miller, D. et Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments : the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Miller, J. P. (2000). *Millennium intelligence : understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford, NJ : Information Today.
- Miller, S. H. (2009). Competitive intelligence. Dans M. J. Bates et M. N. Maack (dir.), *Encyclopedia of Library and Information Sciences* (3^e éd., p. 1209-1214). Boca Raton, FL : Taylor and Francis.
- Ministère de la Défense (France). (2016). Missions de la DRM (Direction du renseignement militaire). Repéré à <https://www.defense.gouv.fr/ema/directions-services/direction-du-renseignement-militaire/la-drm/missions-de-la-drm/missions-de-la-drm>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2016). *Cadre de référence des établissements publics du réseau de la santé et des services sociaux pour l'autorisation d'une recherche menée dans plus d'un établissement*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec. Repéré à http://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/comites-d-ethique-de-la-recherche/Cadre_reference_etab_RSSS_avril2016.pdf
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2017). *Plan stratégique du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec 2015-2020*. Mise à jour 2017. Québec, Québec : Gouvernement du Québec. Repéré à <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn->

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY : Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation – schools of thought. Dans J. W. Fredrickson (dir.), *Perspectives on strategic management* (p. 105-235). New York, NY : Harper and Row.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategy : toward a general theory*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Mintzberg, H. et Quinn, J. B. (2003). *The strategy process : concepts, contexts, cases* (4^e éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Théorêt, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moinet, N. et Bulinge, F. (2013). Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (3), 1-11.
- Moreau, I. et Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementales. *Documentation et Bibliothèques*, 54(1), 5-14.
- Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 53-67.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Olsen, J. P. (1976). Choice in an organized anarchy. Dans J. G. March et J. P. Olsen (dir.), *Ambiguity and choice in organizations* (p. 82-139). Bergen, Norvège : Universitetsforlaget.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic management : theory and practice* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Pateyron, E. (1998). *La veille stratégique*. Paris, France : Economica.
- Pellissier, R. et Nenzhelele, T. E. (2013a). Towards a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-7.
- Pellissier, R. et Nenzhelele, T. E. (2013b). Towards a universal definition of competitive intelligence. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-7.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY : John Wiley.

- Perry, G. J. et Kronenfeld, M. R. (2005). Evidence-based practice : a new paradigm brings new opportunities for health sciences librarians. *Medical Reference Services Quarterly*, 24(4), 1-16.
- Pettigrew, A. (1973). *Politics of organizational decision-making*. Londres, Royaume-Uni : Tavistock.
- Pettigrew, A., Thomas, H. et Whittington, R. (dir.). (2002). *Handbook of strategy and management*. Londres, Royaume-Uni : SAGE.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process : the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 135-151.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY : Harper and Row.
- Pickard, A. J. (2013). *Research methods in information* (2^e éd.). Chicago, IL : Neal-Schuman.
- Pinfield, L. T. (1986). A field evaluation of perspectives on organisational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 365-388.
- Pinkerton, R. L. (1994). Competitive intelligence revisited : a history, and assessment of its use in marketing. *Competitive Intelligence Review*, 5(4), 23-31.
- Pinte, J.-P. (2006). *La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI^e siècle : application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation : Commun@utice* [thèse de doctorat, Université Marne-La-Vallée, Marne-la-Vallée, France].
- Pirttilä, A. (1998). Organizing competitive intelligence activities in a corporate organisation. *Aslib Proceedings*, 50(4), 79-84.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY : The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. New York, NY : The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres, Royaume-Uni : Macmillan.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2005). Michael Porter on strategy. *Leadership Excellence Essentials*, 22(6), 14.

- Porter, M. E. et Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6(1), 71-90.
- Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *Proposal Management*, Spring 1999, 37-52.
- Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2^e éd. revue et corrigée). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Québec. (2001). Loi sur l'administration publique.
- Qudrat-Ullah, H. et Tsisis, P. (2017). *Innovative healthcare systems*. Cham, Suisse : Springer.
- Quinn, J. B. (1989). Strategic change : « logical incrementalism ». *Sloan Management Review*, 30(4), 45-60.
- Rajotte, A. (2013). Veille, innovation et planification stratégique : un défi de complémentarité. *Télescope : Revue d'analyse comparée en administration publique*, 19(2), 97-112.
- RCGT (Raymond Chabot Grant Thornton). (2015). Évaluation de la mise en œuvre de la loi sur l'INESSS et des impacts de ses activités [rapport final présenté au ministère de la Santé et des Services Sociaux]. Montréal, Québec : RCGT.
- Robinson, C. V. et Simmons, J. E. L. (2018). Organising environmental scanning : exploring information source, mode and the impact of firm size. *Long Range Planning*, 51(4), 526-539.
- Rochette, C. (2015). La marque publique entre nouvelles pratiques et valeurs publiques. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 81(2), 341-359.
- Rouach, D. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique* (3^e éd.). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Rouach, D. et Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value : five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. et Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special issue Winter), 5-29.

- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B. et Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine : what it is and what it isn't. *BMJ*, 312(7023), 71-72.
- Salvador, M. et Casanova, L. (2013). Applying competitive intelligence : the case of thermoplastics elastomers. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3(3), 47-53.
- Sargsyan, G. et Chalus-Sauvannet, M.-C. (2017). La conception et la mise en œuvre de la veille stratégique : étude de cas de la société du secteur de la restauration en Arménie. Communication présentée au 1^{er} Colloque international francophone en Ukraine « Langues, Sciences et Pratiques », octobre 2017, Kiev, Ukraine. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01626142>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Paris, France : Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5^e éd., p. 337-362). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Sawka, K. et Hohhof, B. (dir.). (2008). *Starting a competitive intelligence function*. Alexandria, VA : Competitive Intelligence Foundation.
- Schendel, D. E. et Hofer, C. W. (1979). *Strategic management : a new view of business policy and planning*. Boston, MA : Little Brown & Co.
- Schoemaker, P. J. H., Day, G. S. et Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 815-824.
- Schöpfel, J. (2015). Comprendre la littérature grise. *I2D – Information, données documents*, 52(1), 30-32.
- SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals). (2020). Strategic and competitive intelligence professionals (SCIP). Repéré à www.scip.org
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities* (4^e éd.). Los Angeles, CA : SAGE.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : pour une gestion saine et performante*. (s.l.) : Gouvernement du Québec. Repéré à https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf

- Séguin, F. (1998). De l'histoire cognitive à la fracture disciplinaire. *Management international*, 2(2), 1-5.
- Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). *Le management stratégique : de l'analyse à l'action*. Montréal, Québec : Éditions Transcontinental.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. New York, NY : Harper and Row.
- Sfez, L. (1984). *La décision*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Shi, G., Mou, X. et Wan, X. (2009). Designing a network acquisition system of competitive intelligence. Dans *DASC 2009 : Proceedings of the Eighth IEEE International Conference on Dependable, Autonomic and Secure Computing, 12-14 December 2009, Chengdu, China*. (p. 686-689). Los Alamitos, CA : IEEE Computer Society
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thursamy, R. et Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence : a review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93.
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York, NY : Harper and Row.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (2^e éd.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- St-Jacques, N. (1996). Profession : veilleur. *Argus*, 25(3), 23-29.
- Strauss, A. C. et Du Toit, A. S. A. (2010). Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness. *Aslib Proceedings*, 62(3), 302-320.
- Strauss, A. L. et Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- Sun-Tzu. (1988). *The Art of War*. Oxford, Royaume-Uni : Oxford University Press.
- Sutton, H. (1988). *Competitive intelligence*. New York, NY : Conference Board.
- Texier, B. (2018). Vers un livrable augmenté. *Archimag* (63), 34.
- Thiétart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. Paris, France : Ediscience international.

- Toulouse, J.-M. (2014). Préface. Dans B. Mazouz (dir.), *La stratégie des organisations de l'État : contexte d'analyse, paramètres de décision et gestion du changement* (p. IX-XVI). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tywonik, S. A. (1998). Le modèle de ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? Dans H. Laroche (dir.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives* (p. 166-204). Paris, France : Vuibert.
- Viviers, W., Saayman, A. et Muller, M. (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Boston, MA : Addison-Wesley.
- Weiss, C. H. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review*, 39(5), 426-431.
- Weiss, A. (2002). A brief guide to competitive intelligence : how to gather and use information on competitors. *Business Information Review*, 19(2), 39-47.
- Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westney, E. et Ghoshal, S. (1994). Building a competitor intelligence organization : adding value in an information function. Dans T. J. Allen et M. S. S. Morton (dir.) *Information technology and the corporation of the 1990s : research studies* (p. 430-453). New York, NY : Oxford University Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. et Bamford, C. E. (2014). *Strategic management and business policy : globalization, innovation and sustainability* (14^e éd.). Boston, MA : Pearson.
- Wright, S. et Calof, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence : A country comparison of current practices. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 453-465.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5^e éd.). Los Angeles, CA : SAGE.
- Zsambock, C. E. et Klein, G. (dir.). (1997). *Naturalistic decision making*. New York, NY : Psychology Press.

Annexes

Annexe 1. Glossaire

Littérature grise : tout type de document produit par le gouvernement, l'administration, l'enseignement et la recherche, le commerce et l'industrie, en format papier ou numérique, protégé par les droits de propriété intellectuelle et qui n'est pas contrôlé par l'édition commerciale (adapté de Schöpfel, 2015)

Signal faible : « un fait à propos duquel seules des informations partielles sont disponibles alors qu'une réaction doit être entamée, si l'on veut qu'elle soit parachevée avant impact sur la firme de l'évènement nouveau » (Alloing et Moinet, 2017, p. 17)

Sources primaires : l'information est obtenue directement de sources humaines, comme des experts, des commerciaux, etc. (adapté d'EuroScan International Network, 2014)

Sources secondaires : l'information est obtenue de sources qui ont utilisé des sources primaires et sont généralement publiées, comme les articles scientifiques, les actes de congrès, les revues médicales, la littérature grise, etc. (adapté d'EuroScan International Network, 2014)

Sources tertiaires : l'information est obtenue de sources qui ont analysé les sources secondaires et primaires, comme les produits de veille (adapté d'EuroScan International Network, 2014)

Stratégie dans le secteur privé : un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à prendre des décisions stratégiques et à planifier des objectifs clairs et à long terme pour acquérir et maintenir un avantage concurrentiel, grâce à une compréhension profonde de ses environnements externe et interne (notre définition tirée de la revue de la littérature et de Grant, 2016; Hafsi *et al.*, 2018)

Stratégie dans le secteur public : un processus non linéaire, à la fois délibéré et émergent, qui consiste à planifier des objectifs clairs et à long terme, à prendre des décisions stratégiques, et à valoriser et légitimer l'action publique. Elle repose sur des phénomènes d'isomorphisme mimétiques et coercitifs et de quête de légitimité, notamment par le développement d'une marque publique (notre définition tirée de la revue de la littérature et de Di Maggio et Powell, 1983; Favoreu *et al.*, 2016)

Surveillance de l'environnement : l'acquisition d'information de l'environnement externe d'une organisation, dont la connaissance aiderait les gestionnaires à prendre de meilleures

décisions et à planifier la stratégie de leur organisation (notre définition tirée de la revue de la littérature et d'Aguilar, 1967; Wheelen *et al.*, 2014)

Veille concurrentielle : la collecte, l'analyse et la diffusion d'information portant sur l'environnement concurrentiel, dans le but de soutenir les gestionnaires à prendre de meilleures décisions ou à acquérir et maintenir l'avantage concurrentiel de leur organisation (notre définition tirée de la revue de la littérature et de Pellissier et Nenzhelele, 2013b)

Veille informationnelle : processus de collecte, de traitement et de diffusion à l'écrit d'une information récente et pertinente sur des thématiques variées (scientifique, médiatique, réputation, etc.) en provenance de sources d'information secondaires. Réalisée par un veilleur traqueur, la veille informationnelle dispose d'un potentiel stratégique par l'utilisation qu'en font les gestionnaires (utilités) (notre définition adaptée de la revue de la littérature et ancrée dans nos résultats)

Veille orientée vers la stratégie : un processus continu, systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, réalisé par des experts, dans le but de soutenir des gestionnaires dans leur prise de décision, notamment stratégique, dans la planification stratégique et/ou dans le maintien d'un avantage concurrentiel pour leur organisation. Elle englobe les concepts de surveillance de l'environnement, de veille concurrentielle et de veille stratégique (notre définition tirée de la revue de la littérature)

Veille stratégique : un processus continu et systématique, éthique et légal, de collecte, d'analyse et de diffusion d'information, visant à soutenir la prise de décision des gestionnaires et la stratégie, émergente ou planifiée, d'une organisation (notre définition tirée de la revue de la littérature)

Annexe 2. Recension des principales définitions des concepts de veille orientée vers la stratégie

Afin d'identifier les principales définitions de la surveillance de l'environnement (*environmental scanning*), de la veille concurrentielle (*competitive intelligence*) et de la veille stratégique dans les pays anglo-saxons et francophones, nous avons effectué une revue de la littérature dans les bases de données (Taylor&Francis, Emerald Journals, LISA, LISTA et CAIRN), dans des dépôts institutionnels et des catalogues de bibliothèques sur les termes suivants : veille, *competitive intelligence* et *scanning*. Nous avons ensuite utilisé la technique des perles de citation ou « *berrypicking* » (Bates, 1989) pour déterminer les définitions les plus présentes dans les thèses, articles et ouvrages scientifiques, mais aussi pour retrouver les écrits des praticiens qui ont fortement influencé le développement de ces concepts de veille. Aucune limitation chronologique n'a été fixée afin d'élargir au maximum la recherche bibliographique. Le critère de sélection des définitions consistait uniquement à s'assurer qu'au moins une finalité de la veille était mentionnée dans la définition.

En tout, cinq définitions de la surveillance de l'environnement, 12 de la veille concurrentielle et 18 de la veille stratégique ont été étudiées. Ce déséquilibre dans le nombre de définitions étudiées par concept peut s'expliquer par le fait que, bien que la littérature sur la veille concurrentielle soit abondante, les mêmes définitions reviennent souvent (Du Toit, 2015). De même, pour la surveillance de l'environnement, la définition d'Aguilar (1967) est encore aujourd'hui largement citée (Dalton et Balkema, 2012; Robinson et Simmons, 2018), ce qui limite le nombre de définitions.

Tableau 26. Principales définitions de la surveillance de l'environnement (*environmental scanning*)

#	Auteurs	Pays	Termes utilisés	Définitions
1	Aguilar, (1967, p. 1)	États-Unis	<i>Scanning</i>	« The acquisition of information about events, trends, and relationships in an organization's external environment, the knowledge of which would assist management in planning the organization's future course of action. »
2	Hambrick (1981)	États-Unis	<i>Environmental scanning</i>	« Environmental scanning, the search mechanism by which managers discover important events and trends outside their organizations is the first step in this problem solving sequence. »
3	Hunger et Wheelen (2000)	États-Unis	<i>Environmental scanning</i>	« The purpose of environmental scanning is to identify strategic factors, external and internal elements that will determine the future of the corporation. »
4	Wheelen <i>et al.</i> (2014)	États-Unis	<i>Environmental scanning</i>	« The monitoring, evaluation, and dissemination of information from the external and internal environments to key people within the corporation. A corporation uses this tool to avoid strategic surprise and to ensure its long-term health. »
5	Du Toit (2016)	Afrique du Sud	<i>Environmental scanning</i>	« Formal environmental scanning enables the management of an enterprise to identify threats and demands in the environment in good time and, where necessary, to transform these into opportunities. [...] An environmental scanning system optimises the use of environmental information and is a strategic resource for innovation and decision-making in an enterprise. »

Tableau 27. Principales définitions de la veille concurrentielle (*competitive intelligence*)

#	Auteurs	Pays	Terme utilisé	Définition
1	Porter (1980, p. 47)	États-Unis	<i>Competitor intelligence</i>	« <i>Competitor intelligence</i> is "to develop a profile of 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 firm could initiate and each competitor's probable reaction to the array of industry changes and broad environmental shifts that might occur. »
2	Gilad et Gilad (1988, p. viii)	États-Unis	<i>Business intelligence</i>	« The activity of monitoring the environment external to the firm for information that is relevant for the decision-making process in the company . »
3	Prescott (1995, p. 43)	États-Unis	<i>Competitive intelligence</i>	« A value-adding competitive intelligence process is a series of systematic organizational activities that are driven by specific intelligence needs within the firm with the objective of achieving competitive advantage . »
4	Fleisher et Blenkhorn (2003, p. 4)	Canada	<i>Competitive intelligence</i>	« In general, CI is the process by which organizations gather actionable information about competitors and the competitive environment and, ideally, apply it to their decision-making and planning processes in order to improve their performance . Competitive intelligence links apparently unrelated signals, events, perceptions, and data into patterns and trends concerning the business environment. Competitive intelligence can be simple, such as scanning a company's annual report and other public documents, or elaborate, such as performing a fully digitized war-gaming exercise over continents and time. »
5	Bensoussan et Densham (2003, p. 2)	Australie	<i>Competitive intelligence</i>	« Competitive intelligence is all about managing the entire competitive battlefield . You need to know your organization, the competition, and the battlefield , and then be able to analyze and use this information in the decision-making process . »
6	Fleisher et Bensoussan (2003, p. 16)	Canada	<i>Competitive intelligence</i>	« A systematic and ongoing process for gathering and analysing information to derive actionable insights about competitors, the competitive environment and trends in order to further the organization's business goals . »
7	Jin (2008, p. 2)	Québec (Canada)	<i>Competitive intelligence</i>	« Competitive Intelligence "is loosely defined as both the product and the processes by which an organization legally and systematically collects, organizes, analyzes, and disseminates information about its competitors and competitive environment , in order to maintain its competitive advantage in the marketplace . »
8	Miller (2009, p. 1209)	États-Unis	<i>Competitive intelligence</i>	« Competitive intelligence is the process of monitoring the competitive environment . To be more exact, CI is a systematic and ethical program for gathering, analyzing, and managing information that can affect a company's plans, decisions, and operations . Competitive intelligence enables senior managers in companies of all sizes to make informed decisions about everything from marketing, research and development, and investing tactics to long-term business strategies . »
9	Strauss et Du Toit (2010)	Afrique du Sud	<i>Competitive intelligence</i>	Liens avec innovation et avantage concurrentiel

#	Auteurs	Pays	Terme utilisé	Définition
10	Pellissier et Nenzhelele (2013b, p. 5)	Afrique du Sud	<i>Competitive intelligence</i>	« A process or practice that produces and disseminates actionable intelligence by planning, ethically and legally collecting, processing and analysing information from and about the internal and external or competitive environment in order to help decision-makers in decision-making and to provide a competitive advantage to the enterprise . »
11	Salvador et Casanova (2013)	Mexique	<i>Competitive intelligence</i>	Liens avec innovation
12	SCIP (2020)	États-Unis	<i>Competitive intelligence</i>	« The process of legally and ethically gathering and analyzing information about competitors and the industries that they operate in order to help your organization make better decisions and reach it's goals '. »

Tableau 28. Principales définitions de la veille stratégique (*strategic intelligence*)

#	Auteurs	Pays	Terme utilisé	Définition
1	Thiétart (1990, p. 98)	France	Veille stratégique	« Processus dynamique capable, d'une part, de répondre aux différentes attentes d'information des décideurs , et, d'autre part, de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe . »
2	Jakobiak (1991, p. 39)	France	Veille technologique	« L'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique . »
3	Lesca (1994, p. 33)	France	Veille stratégique	« La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude . »
4	Lesca (1997, p. 1)	France	Veille stratégique	« La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général. »
5	Afnor (1998, p. 6)	France	Veille	« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions. »
6	Audet (1998, p. 4)	Québec (Canada)	Veille stratégique	« Processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe de la firme , cet exercice ayant pour but d' alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise . »
7	Pateyron (1998, p. 13)	France	Veille stratégique	« La recherche de l'information grâce à une vigilance constante et à une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques . La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le tryptique "réception-interprétation-action". »
8	Bergeron et al. (2009, p. 192)	Québec (Canada)	Veille stratégique	« La veille stratégique est définie comme un processus à valeur ajoutée de collecte, de transmission, d'analyse et de diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement pour produire de la connaissance d'action, cette dernière permettant la réduction de l'incertitude et le soutien pour une meilleure prise de décision en vue d'une action éclairée . »
9	Brouard (2004, p. 15)	Québec (Canada)	Veille stratégique	« La veille stratégique est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs . »
10	Dumas (2005, p. 4)	Québec (Canada)	Veille marketing	« 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 . »
11	Lesca et Caron-Fasan (2006, p. 165)	France	Veille anticipative stratégique	« La mission de la veille stratégique est de soutenir l'activité, le métier et les processus clés de l'organisation, la prise de décision des managers et la réalisation d'une stratégie délibérée ou émergente, dans le but ultime de construire un avantage concurrentiel, de contribuer à la création de valeur ou de se protéger contre d'éventuelles menaces, et finalement de pérenniser une activité. »

#	Auteurs	Pays	Terme utilisé	Définition
12	Ayachi (2007, p. 227)	France	Veille stratégique	« L'une des utilités de la veille stratégique est d'améliorer les capacités d'innovation continue de l'entreprise vis-à-vis de son environnement 2.1 - La finalité et l'utilité de la veille stratégique - Réagir plus vite : être prêt au bon moment, donc anticiper en amont; - Soutenir la décision - Augmenter la capacité d'innovation de l'entreprise par l'interprétation collective des informations : - Pour détecter suffisamment tôt à quel changement il faudra (peut-être) s'adapter; - Pour économiser des ressources, car « trop tard c'est plus cher »; - Pour anticiper les ruptures et éviter les surprises stratégiques mauvaises; - Pour réduire les risques et augmenter la sécurité; - Pour gagner des clients nouveaux, etc. »
13	Balmissse et Meingan (2008, p. 25)	France	Veille stratégique	« La veille stratégique à principalement un caractère anticipatif . Elle permet à la direction générale d'établir sa vision de développement en lui fournissant les informations sur les évolutions tendancielle de son environnement. »
14	Kamoun-Chouk (2010, p. 210)	France	Veille stratégique	Réduire l'incertitude, éviter les surprises et augmenter l'innovation, anticiper ⁴⁴
15	Rajotte (2013, p. 98)	Québec (Canada)	Veille stratégique	« Faire de la veille n'est pas une finalité en soi. Dans un monde en mutation et en bouleversement constants, la veille stratégique constitue un mécanisme d'aide à la décision qui vise à réduire la « myopie politique ou managériale » dans le but d' anticiper et de tirer profit d'opportunités, ou de prévenir ou d'atténuer des menaces potentielles liées à l'évolution des contextes d'intervention. » Fait le lien avec l'innovation.
16	Lesca et Lesca (2014)	France	Veille stratégique	Anticiper et éviter les surprises ⁴⁵
17	Guechtouli (2014, p. 23)	France	Veille stratégique	« La veille stratégique peut être présentée comme un système informationnel qui vise essentiellement à fournir, analyser puis à diffuser des informations à valeur ajoutée auprès des décideurs (...). Les pratiques de veille stratégique cherchent à accroître la réactivité de l'entreprise en détectant des signaux faibles (...) ou signes d'alerte précoce (...) qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux changements en émergence ou à venir dans son environnement . Ces activités s'inscrivent clairement dans une perspective d'aide à la décision à travers des pratiques de management de l'information. »
18	Sargsyan et Chalus-Sauvannet (2017, p. 1)	France	Veille stratégique	Il semble important d'intégrer la veille stratégique dans l'organisation de l'entreprise afin de réagir plus vite au bon moment , en ayant anticipé les conditions nécessaires à la réactivité . Deuxièmement, la veille stratégique permet aux entreprises d'augmenter leur capacité d'innovation et leur proactivité

⁴⁴ La citation étant trop longue, nous l'avons synthétisée en mots-clés.

⁴⁵ La citation étant trop longue, nous l'avons synthétisée en mots-clés.

Annexe 3. Recension des principaux modèles de processus de veille

Le repérage des modèles de processus de veille s'est fait au moyen de plusieurs canaux. Nous avons d'abord exploité la revue de littérature réalisée par Pellissier et Nenzhelele (2013a) sur les processus de veille concurrentielle. Ensuite, nous avons consulté des ouvrages français et canadiens en sciences de l'information et en gestion. Enfin, nous avons recensé les références bibliographiques que citaient les auteurs des différents modèles. Au total, 38 modèles de processus de veille ont pu être examinés.

Tableau 29. Modèles de processus de veille

#	Auteurs / date	Source du modèle	Concept de veille	Méthodologie
01	Gilad et Gilad (1988)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
02	Festervand et Lumpkin (1990)	Scientifique	Veille concurrentielle	Inconnue
03	Lesca (1994)	Scientifique	Veille stratégique	Inconnue
04	Westney et Ghoshal (1994)	Scientifique	Veille concurrentielle	Étude qualitative par entrevues semi-dirigées
05	Choo (1995)	Scientifique	Surveillance de l'environnement	Revue de littérature
06	Prescott (1995)	Scientifique	Veille concurrentielle	Inconnue
07	Kahaner (1996)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
08	Afnor (1998)	Professionnelle	Veille stratégique	Inconnue
09	Calof (1998)	Scientifique	Veille concurrentielle	Inconnue
10	Calof et Skinner (1998)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
11	Herring (1999)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
12	McGonagle et Vella (1999)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
13	Fuld & Co. (2000)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
14	Miller (2000)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
15	David et Thiery (2001)	Scientifique	Veille stratégique	Inconnue

#	Auteurs / date	Source du modèle	Concept de veille	Méthodologie
16	Rouach et Santi (2001)	Scientifique	Veille stratégique	Revue de littérature
17	Bergeron et Hiller (2002)	Scientifique	Veille stratégique	Revue de littérature
18	Calof et Dishman (2002)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature et étude quantitative par sondage
19	Chen, Chau et Zeng (2002)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
20	Weiss (2002)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
21	Bouthillier et Shearer (2003)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
22	Fleisher et Blenkhorn (2003)	Scientifique	Veille concurrentielle	Inconnue
23	Brummer (2005)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
24	Dumas (2005)	Scientifique	Veille stratégique	Revue de littérature
25	Viviers, Saayman et Muller (2005)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
26	Wright et Calof (2006)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
27	SCIP (2007), cité par Bose (2008)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
28	Mélo et Medeiros (2007)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Revue de littérature
29	Bose (2008)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
30	Sawka et Hohhof (2008)	Professionnelle	Veille concurrentielle	Inconnue
31	Cucui (2009)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
32	Shi, Mou et Wan (2009)	Scientifique	Veille concurrentielle	Inconnue
33	Haddadi, Dousset et Berrada (2010)	Scientifique	Veille stratégique	Revue de littérature
34	Strauss et Du Toit (2010)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature

#	Auteurs / date	Source du modèle	Concept de veille	Méthodologie
35	Nasri (2011)	Scientifique	Veille stratégique	Revue de littérature
36	Classic CI cycle (Central Intelligence Agency, 2013)	Gouvernementale (domaine militaire)	Ne s'applique pas	Inconnue
37	Pellissier et Nenzhelele (2013a)	Scientifique	Veille concurrentielle	Revue de littérature
38	Cycle du renseignement (Ministère de la Défense, 2016)	Gouvernementale (domaine militaire)	Ne s'applique pas	Inconnue

Annexe 4. Instruments pour la collecte et l'analyse des données

Guide d'entrevue « veilleurs »

INTRODUCTION

- Remerciements
- Présentation du projet
 - Recherche dans le cadre de mon doctorat en sciences de l'information
 - But : comprendre en quoi la veille est stratégique dans les organisations publiques de santé du Québec, plus précisément comment la veille soutient d'une part la stratégie des organisations et d'autre part la prise de décision
 - Étude de cas multiples à partir de trois projets de veille dont la veille *N*
- Soutien financier pour l'étude
 - Bourse de doctorat en recherche du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)
 - Bourse d'excellence Arsène David de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) de l'Université de Montréal
- Présentation et lecture du formulaire de consentement et signature en deux exemplaires (une pour la chercheuse et une pour le répondant)
 - Droit de retrait
 - Engagement à la confidentialité des données
- Annonce de la collecte de documentation pertinente
 - Exemples : description des tâches, organigramme de l'unité, plan stratégique de l'unité, etc.

SECTION 1 – INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT ET SON UNITÉ

- 1) Quel est votre titre de poste actuel?
[Vérifier s'il s'agit d'un technicien, d'un professionnel ou d'un gestionnaire]
- 2) De quelle unité relevez-vous?
- 3) Pouvez-vous décrire brièvement vos responsabilités dans le cadre de votre poste (sans entrer dans le détail des projets de veille qui feront l'objet de la prochaine section)?
- 4) Quelle est la taille de votre organisation?
- 5) Quelle est la mission de votre organisation?
- 6) Quelle est la mission de votre unité?
- 7) Comment est-ce que le projet de veille *N* s'inscrit dans les objectifs ou la mission de l'organisation et de votre unité?

SECTION 2 – DESCRIPTION DU CAS

[Si un répondant « veilleur » est impliqué dans plusieurs projets de veille, toutes les questions de cette section devront être posées pour chaque projet de veille.]

Par « cas », nous entendons « projet de veille ». Un projet de veille est considéré comme un ensemble de ressources humaines, financières, technologiques et informationnelles qui permettent d'assurer la réalisation des différentes étapes du processus de veille.

8) Pouvez-vous me décrire précisément le projet de veille *N*, plus spécifiquement :

- a. Comment le projet de veille a-t-il démarré?
 - i. Le projet de veille répondait-il initialement à une demande précise; si oui, laquelle?
 - ii. Quand?
- b. Quels sont les objectifs visés par le projet de veille *N*?
- c. Qui sont les clientèles ciblées par le projet de veille *N*?
 - i. Quel est le profil des clientèles? [Types de gestionnaires (cadres opérationnels, intermédiaires, supérieurs), et professionnels]
 - ii. Quelles sont les unités desservies?
 - iii. Quel est le nombre de clients [par catégories d'utilisateurs (gestionnaires et professionnels); ordre de grandeur au besoin]
- d. Qui réalise la veille du projet de veille *N*?
 - i. D'autres personnes sont-elles impliquées dans le projet de veille *N*? Si oui, combien sont-elles? Quel est leur profil (titre de poste)?
 - ii. Quel pourcentage de vos tâches est alloué au projet de veille *N*?
 - iii. Quel pourcentage des tâches des autres personnes impliquées dans le projet de veille *N* est alloué au projet de veille *N*?
- e. Quelles sont les étapes effectuées pour réaliser le projet de veille *N*?

[Laisser parler le répondant pour connaître d'abord sa façon de fonctionner. Pour aller plus loin, s'il y a des étapes qu'il ne mentionne pas, questionner sur les différentes étapes suivantes : planification, collecte, organisation, analyse et développement des produits de veille, diffusion, évaluation.]

[Pour aller plus loin, questionner sur la nature du processus de veille : systématique, continu, cyclique.]

- f. Quelles sont les sources d'informations utilisées dans le projet de veille *N*?
 - i. Types de sources? [Demander des exemples]
 - ii. Critères de qualité pour la sélection de l'information? [Demander des exemples]
- g. Votre organisation a-t-elle élaboré des directives internes écrites sur les questions éthiques et légales au regard de ce projet de veille? Si oui, sous quelle forme? Si non, pour quelles raisons?
- h. Quelles sont les ressources matérielles servant à la réalisation du projet de veille *N* (notamment technologiques telles que les logiciels de veille, un ordinateur dédié au projet de veille, etc.)?

- i. Sans compter les charges salariales, est-il possible de chiffrer le budget global alloué au projet de veille *N*? [Exemple : abonnement aux bases de données, achat de logiciels de veille, etc.] Si non, est-il possible de chiffrer le budget global alloué à l'ensemble des projets de veille?

SECTION 3 – PERCEPTION D'UNE VEILLE STRATÉGIQUE

- 9) Selon vous, qu'est-ce qui fait d'une veille une veille *stratégique*?

[Pour aller plus loin, poser des questions sur la veille elle-même (objectifs, sources); les utilisateurs; le caractère éthique et légal, les produits de la veille stratégique; le budget.]

- 10) Finalement, considérez-vous le projet de veille *N* comme étant de la veille stratégique? Si oui, pour quelles raisons? Si non, pourquoi?

SECTION 4 – DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

- 11) Quel(s) diplôme(s) avez-vous obtenu(s)?
12) Quel(s) sont le(s) domaine(s) de spécialisation de vos études?
13) Quelles études vous ont le plus permis de développer vos compétences en veille?
14) Des formations dispensées par des associations ou des regroupements professionnels vous ont-elles permis de développer vos compétences en veille? Si oui, lesquelles?
15) Depuis combien d'années faites-vous de la veille?
16) Depuis combien d'années êtes-vous impliqué dans le projet *N*⁴⁶?
17) Quel est votre nombre d'années d'expérience dans ce poste?
18) Quel est votre nombre d'années d'expérience dans le secteur public de la santé?
19) Quel est votre nombre d'années d'expérience en tout, incluant d'autres secteurs d'activité?

COMMENTAIRES

- 20) Avez-vous des commentaires à ajouter, que ce soit par rapport au projet de veille *N*, à la veille en général ou à tout autre élément que nous n'avons pas abordé?

REMERCIEMENTS

- Remerciements
- Rappel : Collecte de la documentation pertinente

⁴⁶ Si un répondant « veilleur » est impliqué dans plusieurs projets de veille, cette question devra être posée pour chaque projet de veille.

Guide d'entrevue « gestionnaires clients de la veille »

INTRODUCTION

- Remerciements
- Présentation du projet
 - Recherche dans le cadre de mon doctorat en sciences de l'information
 - But : comprendre en quoi la veille est stratégique dans les organisations publiques de santé du Québec, plus précisément comment la veille soutient d'une part la stratégie des organisations et d'autre part la prise de décision
 - Étude de cas multiples à partir de trois projets de veille dont la veille *N*
- Soutien financier pour l'étude
 - Bourse de doctorat en recherche du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)
 - Bourse d'excellence Arsène David de la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) de l'Université de Montréal
- Présentation et lecture du formulaire de consentement et signature en deux exemplaires (une pour la chercheuse et une pour le répondant)
 - Droit de retrait
 - Engagement à la confidentialité des données
- Annonce de la collecte de documentation pertinente
 - Exemples : description des tâches, organigramme de l'unité, plan stratégique de l'unité, etc.

SECTION 1 – INFORMATIONS SUR LE RÉPONDANT ET SON UNITÉ

- 1) Quel est votre titre de poste actuel? [Types de gestionnaires]
- 2) De quelle unité relevez-vous?
- 3) Quelle est la taille de votre unité?
- 4) Quelle est la mission de votre unité?
- 5) Quelles sont les orientations stratégiques de votre unité? et de votre organisation?
- 6) Pouvez-vous me décrire brièvement vos principales tâches? Quelle proportion de votre temps de travail est accordée à la stratégie?
- 7) Quels types de décisions êtes-vous amené à prendre? Pourriez-vous me donner quelques exemples?
- 8) Comment prenez-vous vos décisions en général?
- 9) Quelles sont vos besoins concernant la veille?
- 10) Quel(s) produit(s) de veille recevez-vous? D'où proviennent ces produits de veille?
- 11) Sans entrer dans les détails, diriez-vous que vous utilisez ces produits de veille dans votre travail?

[Si la réponse est négative, passer directement aux questions 12. bis), 14. bis) et 17. bis) puis poser les questions de la Section 5 – Profil informationnel et données sociodémographiques.]

SECTION 2 – VEILLE ET PRISE DE DÉCISION

12) Utilisez-vous la veille *N* dans votre processus décisionnel?

- a. Si oui, comment? Avez-vous des exemples de décisions récentes en fonction de vos tâches? [Types de décisions en particulier? Fréquence d'utilisation de la veille dans les prises de décision?]
- b. Si non, pourquoi?

12. bis) [Pour les non-utilisateurs] Selon vous, des liens existent-ils entre la veille et la prise de décision? Si oui, lesquels? Si non, pourquoi?

13) Certaines études disent que la veille aide à légitimer des décisions déjà prises ou presque prises. Qu'en pensez-vous? Avez-vous un exemple? [Si besoin, ramener le participant aux produits de veille.]

SECTION 3 – VEILLE ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS

14) La veille *N* contribue-t-elle à concevoir et réaliser la stratégie de votre unité? Si oui, comment? Avez-vous un exemple? Si non, pourquoi?

[Pour aller plus loin, poser les questions suivantes : la veille *N* vous aide-t-elle à déterminer des buts et des objectifs à atteindre dans le cadre de la planification stratégique de votre unité? À définir la vision, la mission et les valeurs de votre unité/de l'organisation? À impliquer l'ensemble des membres de votre unité dans la réflexion stratégique?]

14. bis) [Pour les non-utilisateurs] Selon vous, des liens existent-ils entre la veille et la stratégie d'une organisation? Si oui, lesquels? Si non, pourquoi?

15) La veille *N* vous aide-t-elle à vous adapter aux changements organisationnels ou aux changements qui surviennent dans l'environnement externe?

- a. Si oui, de quelle façon? Avez-vous un exemple?
- b. Si non, pour quelles raisons, selon vous?

[Pour aller plus loin, poser les questions suivantes : vous aide-t-elle à réagir plus vite, à créer des opportunités, à éviter les surprises ou encore à réduire les risques et les menaces?]

16) Certaines études disent que la veille contribue à stimuler la créativité. Qu'en pensez-vous? Avez-vous un exemple?

SECTION 4 – PERCEPTION D'UNE VEILLE STRATÉGIQUE

Les prochaines questions visent à déterminer les caractéristiques idéales d'une veille stratégique dans le secteur public de la santé.

17) Selon vous, qu'est-ce qui ferait d'une veille une veille *stratégique*?

[Pour aller plus loin, poser des questions sur la veille elle-même (objectifs, sources); les utilisateurs; le caractère éthique et légal, les produits de la veille stratégique; le budget.]

17. bis) [Pour les non-utilisateurs] Diriez-vous que dans ce cas, la veille ne peut être stratégique? Selon vous, si la veille ne sert pas à soutenir la prise de décision, ni la stratégie, à quoi sert la veille?

18) Pensez-vous qu'une veille concurrentielle serait pertinente dans le secteur public de la santé?

19) Finalement, considérez-vous le projet de veille *N* comme étant de la veille stratégique? Pour quelles raisons?

SECTION 5 – PROFIL INFORMATIONNEL ET DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

20) Quelles informations majeures avez-vous manqué dans les six derniers mois? Comment l'avez-vous su? Le délai de réception de l'information a-t-il eu un impact sur votre décision ou votre réflexion stratégique?

21) Consultez-vous les réseaux sociaux dans le cadre de votre travail (Twitter, LinkedIn, autres)?

22) Que signifie pour vous « recevoir un gros volume d'information »?

23) À quelle fréquence êtes-vous à l'aise de recevoir de l'information? [quotidien, une fois par semaine/par mois]

24) Quel(s) diplôme(s) avez-vous obtenu(s)?

25) Quel(s) sont le(s) domaine(s) de spécialisation de vos études?

26) Quel est votre nombre d'années d'expérience dans ce poste?

27) Quel est votre nombre d'années d'expérience dans le secteur public de la santé?

28) Quel est votre nombre d'années d'expérience en tout, incluant d'autres secteurs d'activité?

COMMENTAIRES

29) Avez-vous des commentaires à ajouter, que ce soit par rapport au projet de veille *N*, à la veille en général ou à tout autre élément que nous n'avons pas abordé?

REMERCIEMENTS

- Remerciements
- Rappel : Collecte de la documentation pertinente

Protocole de transcription des entrevues

Mise en page du verbatim

- Format lettre (8 ½ x 11)
- Interligne simple

Code du répondant

- I ou II : Organisation dont relève le répondant
- A, B ou C : Cas (projet de veille)
- V ou G : Type de répondant (Veilleurs ou Gestionnaires clients de la veille)
- Chiffre attribué selon la chronologie des entrevues

En-tête du verbatim

- Inscrire les éléments suivants au haut du document, en les faisant précéder du signe « # ». Dans le logiciel d'aide à l'analyse de contenu QDA Miner, ils seront ainsi reconnus comme faisant partie de l'en-tête.

Cas

Code du répondant

Date de l'entrevue

Identification des interlocuteurs

- R: identifie la réponse du répondant.
- Q: identifie la question de l'intervieweur(e).
- Changer de paragraphe à chaque changement d'interlocuteur.
- Mettre une ligne blanche entre chaque changement d'interlocuteur.

Principe général de la transcription : être le plus fidèle possible à l'enregistrement

- Transcrire tel que dit, mais corriger les erreurs grammaticales (« je sais pas » = « je ne sais pas »), les mots vides de sens (« je suis comme pas satisfait » = « je ne suis pas satisfait ») et supprimer les tics langagiers (« la la »)
- Indiquer, entre crochets, les « sons » significatifs (par exemple : [rires]) ou un ton significatif (par exemple : [R insiste sur le mot])
- Indiquer, entre crochets, les « silences » significatifs (par exemple : [R réfléchit]; [R hésite])
- Indiquer lorsqu'on doit « deviner » des mots parce qu'ils sont plus ou moins compréhensibles
 - Pour les mots ou groupes de mots incertains, les indiquer entre crochets. Par exemple : [projet de politique]
 - Pour les mots ou groupes de mots plus incompréhensibles, les indiquer entre crochets en ajoutant un point d'interrogation. Par exemple : [demande de subvention?]
 - Pour les mots ou groupes de mots inintelligibles, les indiquer entre crochets de la manière suivante : [mot], [mots]
- Pour les digressions, indiquer, entre crochets, le sujet de la digression (par exemple, [détails sur sujet de la digression])
- Indiquer, entre crochets, à la fin de l'entrevue, pour mettre en évidence les liens avec la collecte de la documentation pertinente, tels que des précisions issues de la documentation pertinente (par exemple, [Note ED : liens avec le rapport annuel]).

- Indiquer, entre crochets, les noms à anonymiser. Par exemple, « nom du projet de veille » devient [CAS B]; nom de l'organisation devient [Organisation II]; le nom d'un répondant devient [Code du répondant].
- Masculiniser toute l'entrevue, pour des raisons d'anonymat.
- Ponctuer avec une ponctuation qui soit significative : virgule, point, points de suspension (par exemple lorsque la phrase n'est pas complétée), etc. Par exemple : ponctuer avec des virgules un même groupe d'idées. Utiliser des points quand il est évident que la personne termine une idée et passe à une autre. (La ponctuation peut être « déduite » à partir des intonations, des changements de rythme, des propos laissés en suspens, etc.)
- Ne pas transcrire tous les signes d'assentiment de l'intervieweur(e) (notamment les multiples « ok », « oui » ou « hum-hum »), mais seulement les plus significatifs.
- Il est inutile de reproduire les « euh » et autres mots semblables, ou encore les mots répétés plusieurs fois sans raisons particulières.
- Transcrire les chiffres de 1 à 10 (inclusivement) en lettres.
- Transcrire les chiffres supérieurs à 10 en chiffres.

Enregistrement des verbatims et gestion des entrevues

- Format : Word
- Intitulé du document : **Code du répondant_Verbatim** (par ex., pour le répondant IAG01 : **IAG01_Verbatim**)
- Mettre à jour le document **Gestion_entrevues**. Indiquer :
 - Code du répondant, nom du répondant, titre du poste, organisation, cas, adresse courriel, type de répondant, type de questionnaire et type d'utilisation si applicable
 - Date de l'entrevue
 - Date de saisie du verbatim
 - Indiquer dans la colonne État : « Transcription terminée, en cours d'analyse »

Guide de codification pour les entrevues en profondeur en personne avec les répondants

Cette annexe comporte les principaux codes développés pour l'analyse des entrevues en profondeur en personne avec les répondants. Ces codes ont été créés dans le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner (Provalis Research, version 5.0.19). L'information de nature confidentielle a été retirée des définitions qui accompagnent les titres des codes, conformément à l'entente de confidentialité liant la chercheuse aux répondants et à leur organisation.

10. INFORMATION GÉNÉRALE

10.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT

10.10.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction

*** Description: Type de direction à laquelle est rattaché le répondant, tel qu'indiqué par le répondant au moment de l'entrevue.

10.10.10.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction / Direction générale

10.10.10.20 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction / Direction générale d'un service

10.10.10.30 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction / Direction des communications

10.10.10.40 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction / Direction de la performance

10.10.10.50 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Direction / Bibliothèque

10.10.20 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type générique de répondant

*** Description: Type générique auquel correspond le répondant, tel que déterminé au moment du recrutement.

10.10.20.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type générique de répondant / Veilleur

10.10.20.20 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type générique de répondant / Gestionnaire client de la veille

10.10.30 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type spécifique de répondant

*** Description: Type spécifique auquel correspond le répondant, tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue.

10.10.30.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type spécifique de répondant / Traqueur

***Description: Type de veilleur qui s'occupe de la production du produit de veille.

10.10.30.20 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type spécifique de répondant / Pivot

***Description : Type de veilleur qui joue un rôle d'intermédiaire entre les veilleurs traqueurs et les gestionnaires clients de la veille.

- 10.10.30.30 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type spécifique de répondant / Cadre supérieur
- 10.10.30.30 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type spécifique de répondant / Cadre intermédiaire
- 10.10.40 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type d'utilisateur
- *** Description : Type d'utilisation du produit de veille d'un cas par le répondant, tel que déterminé lors de l'analyse de l'entrevue.
- 10.10.40.10 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type d'utilisateur / Utilisateur
- 10.10.40.20 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type d'utilisateur / Utilisateur occasionnel
- 10.10.40.30 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type d'utilisateur / Non-utilisateur
- 10.10.40.40 INFORMATION GÉNÉRALE – RÉPONDANT / Type d'utilisateur / Ne s'applique pas
- *** Description : Les répondants de type générique Veilleur n'ont pas été interrogés comme des utilisateurs de leur propre produit de veille.

20. CARACTÉRISTIQUES DU CAS

20.10 PROCESSUS

***Description : Étapes du processus, tel que décrit par le répondant « Veilleur » au moment de l'entrevue.

- 20.10.10 PROCESSUS / Évaluation des besoins
- 20.10.20 PROCESSUS / Identification des sources d'information
- 20.10.30 PROCESSUS / Collecte de l'information
- 20.10.40 PROCESSUS / Organisation de l'information
- 20.10.50 PROCESSUS / Analyse de l'information
- 20.10.60 PROCESSUS / Développement du produit de veille
- 20.10.70 PROCESSUS / Diffusion du produit de veille au veilleur pivot
- 20.10.80 PROCESSUS / Diffusion du produit de veille aux gestionnaires clients de la veille
- 20.10.90 PROCESSUS / Utilisation potentielle du produit de veille
- *** Description : l'utilisation potentielle du produit de veille comprend l'utilisation et l'utilisation occasionnelle de ce produit de veille par les gestionnaires clients de la veille.
- 20.10.100 PROCESSUS / Non-utilisation du produit de veille
- *** Description : un processus de veille peut conduire à un produit de veille non-utilisé, bien que diffusé aux gestionnaires clients de la veille.

20.20 ACTEURS

- 20.20.10 ACTEURS / Gestionnaire client de la veille
- 20.20.10.10 ACTEURS / Gestionnaire client de la veille / Comportements informationnels en lien avec la collecte d'information
- *** Description : Comportements informationnels mis en œuvre par le répondant « Gestionnaire client de la veille » pour collecter de l'information dans le cadre de son travail (consulte d'autres produits de veille, consulte des collègues, consulte les réseaux sociaux, consulte les salles de pilotage, se rend dans des congrès, etc.), tel qu'indiqué par le répondant au moment de l'entrevue.

20.20.10.20 ACTEURS / Gestionnaire client de la veille / Comportements informationnels en lien avec l'utilisation de l'information

*** Description : Comportements informationnels mis en œuvre par le répondant « Gestionnaire client de la veille » pour utiliser l'information issue du produit de veille, notamment dans la prise des décisions (fondées sur l'expérience et l'intuition, fondées sur les données probantes, fondées sur l'analyse des faits, dans le cadre de décisions collégiales), et dans la réflexion stratégique (fondée sur l'analyse de l'environnement, fondée sur la perception de la concurrence dans le secteur public de la santé), tel qu'indiqué par le répondant au moment de l'entrevue.

20.20.20 ACTEURS / Veilleur

20.20.20.10 ACTEURS / Veilleur / Perception de la concurrence dans le secteur public de la santé

*** Description : Perception qu'a le répondant « Veilleur » sur la notion de concurrence dans le secteur public de la santé, tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue.

20.30 PRODUIT DE VEILLE

20.30.10 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille

*** Description : Perception du produit de veille selon le répondant « Gestionnaire client de la veille », tel qu'indiqué par le répondant au moment de l'entrevue.

20.30.10.10 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Centré sur les besoins

20.30.10.20 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Volume adéquat

20.30.10.30 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Format adéquat

20.30.10.40 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Fréquence adéquate

20.30.10.50 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Trop général

20.30.10.60 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Incomplet

20.30.10.70 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Manque de critères de validité de l'information

20.30.10.80 PRODUIT DE VEILLE / Perception du gestionnaire client de la veille / Délai de publication

20.30.20 PRODUIT DE VEILLE / Perception du veilleur

*** Description : Perception du produit de veille selon le répondant « Veilleur », tel qu'indiqué par le répondant au moment de l'entrevue.

20.30.20.10 PRODUIT DE VEILLE / Perception du veilleur / Centré sur les besoins

20.30.20.20 PRODUIT DE VEILLE / Perception du veilleur / Visibilité de la bibliothèque

20.30.20.30 PRODUIT DE VEILLE / Perception du veilleur / Critères de qualité

20.40. FINALITÉS

*** Description : Finalités du cas selon le répondant « Gestionnaire client de la veille », tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue; la perception du répondant « Veilleur » est codée dans 20.10.10 PROCESSUS / Évaluation des besoins.

20.40.10 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation

20.40.10.10 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation / S'inspirer des meilleures pratiques

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaire client de la veille » pour montrer que le cas leur sert à trouver des idées, apprendre des autres organisations, ne pas réinventer la roue.

20.40.10.20 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation / Mieux comprendre l'environnement

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaire client de la veille » pour montrer que le cas leur sert à voir les tendances, connaître des préoccupations sociales ou des enjeux politiques, prendre le pouls de l'opinion publique, comprendre les changements dans l'environnement externe, mieux connaître l'environnement interne.

20.40.10.30 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation / Contrôler la réputation

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaire client de la veille » pour montrer que le cas leur sert comme unité de mesure de la performance de leurs actions de communication.

20.40.10.40 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation / Se comparer aux autres

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaires clients de la veille » pour montrer que le cas leur sert à positionner / situer leurs activités par rapport aux autres organisations du secteur public de la santé.

20.40.10.50 FINALITÉS / Soutenir la stratégie d'une organisation / Mettre à jour ses connaissances des gestionnaires

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaires clients de la veille » pour montrer que le cas leur sert à maintenir à jour leurs connaissances.

20.40.20 FINALITÉS / Soutenir la prise de décision

20.40.20.10 FINALITÉS / Soutenir la prise de décision / Réduire l'incertitude

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaires clients de la veille » pour montrer que le cas les aide à prendre une décision dans un environnement externe incertain.

20.40.20.20 FINALITÉS / Soutenir la prise de décision / Légitimer des décisions

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaires clients de la veille » pour montrer que le cas leur sert à rendre plus crédibles leur décision auprès de leurs supérieurs ou de leurs subordonnés.

20.40.20.30 FINALITÉS / Soutenir la prise de décision / Alimenter la réflexion

*** Description : type de soutien formulé par les répondants « Gestionnaires clients de la veille » pour montrer que le cas les aide à nourrir la curiosité, stimuler l'intérêt, la créativité, développer l'ouverture d'esprit.

30. CARACTÉRISTIQUES DE LA VEILLE STRATÉGIQUE

30.10 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE

*** Description : Étapes du processus de veille stratégique, selon les répondants « Veilleur » et « Gestionnaire client de la veille », tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue.

30.10.10 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Rétroaction requise

- 30.10.20 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Évaluation des besoins
- 30.10.30 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Identification des sources d'information
- 30.10.40 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Collecte de l'information
- 30.10.50 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Analyse de l'information
- 30.10.60 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Développement du produit de veille
- 30.10.70 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Diffusion du produit de veille
- 30.10.80 PROCESSUS DE VEILLE STRATÉGIQUE / Utilisation du produit de veille

30.20 ACTEURS IMPLIQUÉS DANS UNE VEILLE STRATÉGIQUE

*** Description : Type d'acteurs impliqués dans une veille stratégique, selon les répondants « Veilleur » et « Gestionnaire client de la veille », tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue.

- 30.20.10 ACTEURS IMPLIQUÉS DANS UNE VEILLE STRATÉGIQUE / Veilleur stratégique
 - 30.20.10.10 ACTEURS IMPLIQUÉS DANS UNE VEILLE STRATÉGIQUE / Veilleur stratégique / Compétences en gestion de l'information
 - 30.20.10.20 ACTEURS IMPLIQUÉS DANS UNE VEILLE STRATÉGIQUE / Veilleur stratégique / Connaissances en stratégie
 - 30.20.10.30 ACTEURS IMPLIQUÉS DANS UNE VEILLE STRATÉGIQUE / Veilleur stratégique / Intégré aux réunions de stratégie

30.30 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE

*** Description : Caractéristiques du produit de veille stratégique, selon le répondant « Gestionnaire client de la veille », tel que déterminé au moment de l'analyse de l'entrevue.

- 30.30.10 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Centré sur les besoins, notamment stratégiques
- 30.30.20 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Diffusé dans un format efficace et attrayant
- 30.30.30 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Diffusé dans un volume adéquat
- 30.30.40 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Diffusé à une fréquence adéquate
- 30.30.50 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Exploitant l'information
- 30.30.60 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Donnant accès facilement et rapidement au texte intégral
- 30.30.70 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Incluant des données du terrain
- 30.30.80 PRODUIT DE VEILLE STRATÉGIQUE / Reposant sur des critères de qualité

Collecte de la documentation pertinente

Tableau 30. Collecte de la documentation pertinente

Code	Objet du fichier	Date de la collecte	Source du document	Type de document
D001	Copie d'écran du logiciel de veille de la bibliothèque de [Organisation II]	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Fichier Word
D002	Mission de la bibliothèque de [Organisation II]	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Courriel
D003	Procédurier du CAS B (2018)	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Fichier Word
D004	Présentation sur les finalités, le processus et le contexte de CAS B et CAS C	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Fichier PPT
D005	Présentation sur l'innovation en santé	17 juillet 2018	Transmis par IAG04	PDF
D006	Chapitre sur l'innovation en santé	17 juillet 2018	Transmis par IAG04	PDF
D007	Exemple de produit de veille - CAS A	20 septembre 2018	Transmis par IAV01	Fichier Word
D008	Requête dans les bases de données pour CAS A	20 septembre 2018	Transmis par IAV01	Fichier Word
D009	Requête dans les bases de données pour CAS A	20 septembre 2018	Transmis par IAV01	Fichier Word
D010	Mission de la bibliothèque de [Organisation I]	20 septembre 2018	Transmis par IAV01	Fichier Word
D011	Procédurier du CAS A (2012)	20 septembre 2018	Transmis par IAV01	Fichier Word
D012	Affiche sur le processus de CAS B - processus en place	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Image JPG
D013	Affiche sur le processus de CAS B - logiciels utilisés	30 juillet 2018	Transmis par IIBV01	Image JPG
D014	Capture d'écran d'un logiciel utilisé pour CAS C	31 juillet 2018	Transmis par IICV01	Image PNG
D015	Capture d'écran d'un logiciel utilisé pour CAS C	31 juillet 2018	Transmis par IICV01	Image PNG
D016	Exemple de produit de veille - CAS C	31 juillet 2018	Transmis par IICV01	PDF
D017	Procédurier du CAS C (2018)	31 juillet 2018	Transmis par IICV01	PDF
D018	Plan stratégique du MSSS 2015-2020	15 septembre 2018	Site internet du MSSS	PDF

Annexe 5. Documents entourant la participation des répondants à la collecte des données

Certificats d'éthique

En plus du certificat d'éthique de l'Université de Montréal, un certificat d'éthique de chacune des deux organisations a également été obtenu. Pour des raisons de confidentialité, ces derniers ne sont pas intégrés dans l'annexe 5.

17 avril 2018

Objet : Approbation éthique – « La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples »

Mme Elsa Drevon,

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat; copie également envoyée à votre directeur/directrice de recherche et à la technicienne en gestion de dossiers étudiants (TGDE) de votre département.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CÉRAS tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Marie-Pierre Bousquet, présidente
Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS)
Université de Montréal

c. c. Dominique Maurel, professeure agrégée, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Christine Dufour, professeure agrégée, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal
Alain Tremblay, TGDE

p. j. Certificat #CERAS-2017-18-295-D

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-2
Montréal QC H3V 1A2
www.ceras.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca

Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

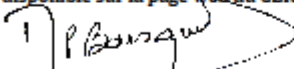
Projet	
Titre du projet	La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples
Étudiante requérante	Elsa Drevon (902278), étudiante au doctorat, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Sous la direction de	Dominique Maurel, professeure agrégée, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal et Christine Dufour, professeure agrégée, FAS - École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal.
Financement	
Organisme	Fonds de recherche du Québec - Société et culture
Programme	Bourse de doctorat en recherche
Titre de l'octroi si différent	
Numéro d'octroi	197703
Chercheur principal	
No de compte	

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CÉRAS qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CÉRAS.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CÉRAS.


Marie-Pierre Bousquet, présidente
Comité d'éthique de la recherche en arts
et en sciences
Université de Montréal

17 avril 2018
Date de délivrance

1^{er} mai 2023
Date de fin de validité

1^{er} mai 2019
Date de suivi

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
3333, Queen Mary
Local 220-2
Montréal QC H3V 1A2
www.ceras.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca

Formulaire de consentement



Formulaire d'information et de consentement – Entrevue

« La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples »

Chercheuse étudiante : Elsa Drevon, candidate au doctorat
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI)
Université de Montréal
Directrice de recherche : Dominique Maurel, professeure agrégée, EBSI, Université de Montréal
Co-directrice de recherche : Christine Dufour, professeure agrégée, EBSI, Université de Montréal

Cette recherche est financée par une bourse de doctorat en recherche du Fonds de recherche du Québec – Sciences et culture (FRQSC) et la bourse d'excellence Arsène David de la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal (FESP).

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

A. RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

But : Ce projet de recherche doctorale vise à mieux comprendre ce qu'est la veille stratégique dans le secteur public de la santé du Québec. **Objectifs spécifiques :** (1) décrire les caractéristiques de la veille telle qu'elle est implantée dans des organisations publiques de santé du Québec ; (2) décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la stratégie des organisations publiques de santé du Québec ; (3) décrire les types de soutien qu'apporte la veille à la prise de décision des gestionnaires dans les organisations publiques de santé du Québec ; (4) identifier les caractéristiques de la veille stratégique dans le secteur public de la santé.

2. Participation à la recherche

Votre participation consiste à accorder une entrevue à la chercheuse étudiante, en lien avec le projet décrit à la section précédente. Cette entrevue sera enregistrée, avec votre autorisation, sur support audio afin d'en faciliter ensuite la transcription et devrait durer environ une heure. L'entrevue se déroulera à votre bureau, à un moment qui vous conviendra selon vos disponibilités. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Les réponses sont en fonction de votre situation spécifique. Vous êtes l'expert.

3. Risques et inconvénients

Il n'y a pas de risque particulier à participer à ce projet. Vous pouvez interrompre la chercheuse étudiante à tout moment pendant l'entrevue pour lui demander des précisions. Vous pouvez aussi refuser de répondre à une question ou même mettre fin à l'entrevue sans devoir vous justifier.

4. Avantages et bénéfices

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Vous contribuerez cependant à une meilleure compréhension d'une activité encore peu explorée dans le contexte du secteur public de la santé, bien que présente dans les plans stratégiques de plusieurs institutions de ce milieu.

5. Confidentialité

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, chaque participant à la recherche se verra attribuer un code et seules la chercheuse étudiante, de même que sa directrice et sa co-directrice de recherche, pourront connaître son identité.

Le nom et la mission de l'organisation et de l'unité, les titres de postes ainsi que votre nom demeurent confidentiels. Ils ne peuvent pas être identifiés dans les publications ou les communications, de manière directe ou indirecte, qui seront faites par les chercheuses. L'analyse des données portera sur des activités informationnelles, de même que sur les types de soutien qu'apporte la veille à la prise de décision et à la planification stratégique. L'information de nature confidentielle ou que vous aurez identifiée comme

telle, à laquelle auraient accès les chercheuses dans le cadre de leur recherche, ne fera l'objet d'aucune divulgation.

Les données seront conservées dans un lieu sûr, sur un serveur sécurisé de l'Université de Montréal et sur des ordinateurs et disques durs externes protégés par mot de passe et gardés sous clé. Les enregistrements seront transcrits puis seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

6. Droit de retrait

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec la chercheuse étudiante au numéro de téléphone indiqué ci-dessous. À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront aussi être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

B. CONSENTEMENT

Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions à la chercheuse étudiante et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage la chercheuse étudiante de ses responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Signature du participant : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Engagement du chercheur

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature de la chercheuse : _____ Date : _____

Nom : Drevon

Prénom : Elsa

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec Elsa Drevon à l'adresse courriel elsa.drevon@umontreal.ca.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences par courriel à l'adresse ceras@umontreal.ca ou par téléphone au 514 343-7338 ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone 514 343-2100 ou en communiquant par courriel à l'adresse ombudsman@umontreal.ca (l'ombudsman accepte les appels à frais virés).

2

Sollicitation des répondants

Courriel de sollicitation envoyé aux veilleurs

Objet : Sollicitation pour une entrevue

<Titre et nom>,

J'aimerais par le présent courriel solliciter votre participation à ma recherche doctorale sur la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

La veille est une pratique largement utilisée dans les grandes entreprises privées pour soutenir, d'une part, la stratégie des organisations et, d'autre part, la prise de décision des gestionnaires. Elle a fait son apparition dans les organisations publiques de santé, notamment dans votre établissement.

Mais en quoi la veille est-elle *stratégique* dans le contexte du secteur public de la santé? C'est ce que vise à comprendre l'étude que je mène dans le cadre de mon doctorat en sciences de l'information, sous la codirection des professeures agrégées Dominique Maurel et Christine Dufour de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal.

Votre participation à cette étude, en tant que veilleur, est essentielle à la réalisation de mon projet de recherche. J'aimerais donc solliciter une entrevue avec vous, d'une durée d'environ une heure. L'entrevue se tiendra dans vos bureaux au moment qui vous conviendra le mieux.

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande. Je communiquerai avec vous sous peu pour savoir si vous auriez des disponibilités et, je l'espère, prendre rendez-vous.

Je vous prie d'agréer, <Titre et Nom>, l'expression de mes salutations distinguées.

Elsa Drevon, M.S.I.
Candidate au doctorat
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
elsa.drevon@umontreal.ca

Courriel de sollicitation envoyé aux gestionnaires clients de la veille

Objet : Sollicitation pour une entrevue

<Titre et nom>,

J'aimerais par le présent courriel solliciter votre participation à ma recherche doctorale sur la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

La veille est une pratique largement utilisée dans les grandes entreprises privées pour soutenir, d'une part, la stratégie des organisations et, d'autre part, la prise de décision des gestionnaires. Elle a fait son apparition dans les années 2000 au sein des organisations publiques de santé, notamment dans votre établissement.

Comment la veille peut-elle soutenir vos activités en tant que gestionnaire, par exemple lors de la prise de décision ou dans le contexte d'une réflexion stratégique? C'est ce que vise à comprendre l'étude que je mène dans le cadre de mon doctorat en sciences de l'information, sous la codirection des professeures agrégées Dominique Maurel et Christine Dufour de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal.

Votre participation à cette étude, en tant que gestionnaire recevant des produits de veille, que vous les utilisiez ou non, est essentielle à la réalisation de mon projet de recherche. J'aimerais donc solliciter une entrevue avec vous, d'une durée d'environ une heure. L'entrevue se tiendra dans vos bureaux au moment qui vous conviendra le mieux.

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma demande. Je communiquerai avec vous sous peu pour savoir si vous auriez des disponibilités et, je l'espère, prendre rendez-vous.

Je vous prie d'agréer, <Titre et Nom>, l'expression de mes salutations distinguées.

Elsa Drevon, M.S.I.
Candidate au doctorat
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
elsa.drevon@umontreal.ca

Remerciement aux répondants

Objet : La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples

<Titre et Nom>,

Je souhaite vous remercier vivement de l'entrevue accordée le <Date de l'entrevue> dans le cadre de la recherche visant à explorer et décrire la veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec.

Cette entrevue a permis de recueillir des données essentielles pour ma recherche doctorale. Veuillez prendre note que vous trouverez de l'information sur le déroulement du projet sur mon site Web à l'URL : <https://drevon.ebsi.umontreal.ca/these>

Je vous prie d'agréer, <Titre et Nom>, l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Elsa Drevon, M.S.I.
Candidate au doctorat
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
elsa.drevon@umontreal.ca