Document généré le 8 juil. 2025 00:52

Téoros
Revue de recherche en tourisme

La veille marketing en hôtellerie
Une pratique de gestion à exploiter

Léonard Dumas

Volume 23, numéro 3, automne 2004

Regards sur l'hôtellerie : un secteur en mutation

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1071232ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1071232ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)
1923-2705 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Dumas, L. (2004). La veille marketing en hôtellerie : une pratique de gestion à exploiter. *Téoros*, *23*(3), 42–49. https://doi.org/10.7202/1071232ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 2004

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

La veille marketing en hôtellerie

Une pratique de gestion à exploiter

Léonard Dumas

Phénomène relativement récent dans le secteur hôtelier, la veille est néanmoins pratiquée depuis plusieurs siècles. La veille marketing en hôtellerie recèle un potentiel inexploité. Cette pratique constitue un moyen efficace, mis à la disposition des dirigeants hôteliers, pour surveiller activement leur environnement marketing, à la recherche de signaux susceptibles de constituer des occasions ou des menaces pouvant influer sur les résultats de leurs entreprises. Ce processus innovateur vise l'atteinte de trois objectifs : alerter, adapter et surtout AGIR. L'article présente les fondements théoriques et propose un cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie. Notre but est de favoriser l'intégration de la veille aux pratiques de gestion du secteur hôtelier et du tourisme.

Vue de Vancouver, Colombie-Britanique.
Photo : Commission canadienne du tourisme

L'émergence de la veille

L'origine de la veille remonte à plusieurs siècles. On en trouve des traces dans la bible lorsque Moïse, dans sa recherche de la Terre Promise, a envoyé Joshua, Caleb et d'autres hommes vivre chez les Cananéens vers l'an 1500 av. J.-C. afin de mieux connaître leurs habitudes de vie. Par ailleurs, Sun Tzu, célèbre chef militaire chinois ayant vécu vers l'an 500 av. J.-C., a écrit son célèbre traité *The Art of War* dans lequel il fait l'éloge de l'importance de l'utilisation du renseignement à des fins militaires et où il affirme qu'aucun chef militaire ne devrait se sentir en danger s'il se connaît bien et s'il connaît parfaitement son adversaire (Fleisher, 2001).

Les gouvernements et les chefs d'armée ont fait appel à leurs espions depuis des millénaires afin de mieux connaître la force et les intentions de leurs adversaires potentiels. On retrace la première utilisation du mot intelligence, au sens de renseignement militaire, dans *The Oxford English Dictionary* aux alentours de l'an 1450 (Meilinger, 2000).

Dans le domaine des affaires, les premières utilisations de la veille remontent aux quinzième et seizième siècles. Par exemple, la *List of 1696*, d'Edward Lloyd, répertoriait de l'information relative aux arrivées et aux départs des bateaux dans les ports britanniques de même que sur les contrées à l'origine de leur cargaison. Elle a donné naissance, un siècle plus tard, à la célèbre *Society of Lloyd's* (Bernstein, 1998). Par ailleurs, dès le début du dix-neuvième siècle, la famille Rothschild s'est distinguée par l'efficacité de ses activités de veille qui ont subséquemment contribué à la création de la première multinationale du secteur bancaire en établissant des succursales à Londres, à Paris, à Frankfort, à Vienne et à

Naples. Les trois principes suivants constituaient les fondements du système d'information de Mayer Amschel Rothschild : demeurer constamment informé de ce qui se passe dans les secteurs dans lesquels nous œuvrons, réfléchir rapidement et… agir (Fuld, 2002).

Finalement, c'est à la fin des années 1950 que les grandes entreprises américaines ont amorcé l'implantation de systèmes de veille, alors qu'en France cet intérêt ne s'est manifesté que vers la fin des années 1980 (Jacobiak, 1998 ; Bourthoumieu *et al.*, 1999). Désormais, les organisations qui pratiquent des activités de veille sont de plus en plus nombreuses et il serait futile de vouloir identifier ici toutes les entreprises qui s'adonnent à ces pratiques. Nous nous contenterons d'en énumérer quelques-unes : IBM, Microsoft, General Electric, l'Oréal, Nestlé, Citibank, Hôtels Hilton et, plus près de nous : Bombardier, Nortel, Copernic, Caisse de dépôt et placement du Québec ou Sobeys Québec. Le recours fréquent à la veille par les entreprises, tant à l'échelle mondiale que canadienne, n'est désormais plus à démontrer.

Vers une définition de la veille marketing...

Une confusion sémantique ajoute à la difficulté à définir le concept de la veille. Sur le plan étymologique, le *Larousse* indique que le mot veille provient du latin vigilia et reflète l'état de quelqu'un qui est éveillé, l'action de monter la garde. De son côté, l'Office québécois de la langue française (OQLF, 2004) décrit la veille dans la perspective de la gestion de la manière suivante : « *Activité de surveillance permanente de l'environnement interne ou externe d'une organisation devant permettre un repérage anticipé de signes ou d'indices révélateurs de changements importants.* » Selon qu'il s'agisse du point de vue francophone ou anglo-saxon, on parlera respectivement de veille ou d'intelligence en référence à divers types d'activités de surveillance de l'environnement de l'entreprise. Selon la perspective anglo-saxonne, le terme intelligence prend souvent la signification de renseignement, d'information, voire d'espionnage au sens des services secrets et ne fait aucunement référence aux aptitudes d'un individu comme il est d'usage en français (Romagni et Wild, 1998). Soulignons que Bernhardt (1994) a contribué à réduire l'ambiguïté conceptuelle entre la veille et l'intelligence en étant le premier à distinguer le processus de la veille de son résultat : l'acquisition d'intelligence. Toujours est-il que la veille, dans le sens que nous lui accordons ici, fait référence à un processus de collecte d'information tout à fait légal et reposant sur un code d'éthique très rigoureux. La veille n'est **pas** de l'espionnage.

En consultant les définitions attribuées aux divers types de veille, nous constatons que la pléthore d'acceptations proposées reflète le chaos sémantique dans lequel est plongé le domaine de la veille et illustre l'absence de consensus relatif à un cadre conceptuel partagé par la collectivité s'intéressant au domaine de la veille. Il faut dire également que ce champ d'études a été peu fréquenté par les chercheurs universitaires. Plusieurs cadres de référence de la veille sont le fruit de la pratique professionnelle de consultants ou de spécialistes en gestion de l'information (Chartrand, 2003). Cette pluralité reflète la jeunesse relative de la recherche appliquée, de même que l'étendue des champs d'application possibles de la veille.

Du reste, l'identification des mots clés liés à plus de vingt-cinq définitions relatives à un type ou un autre de veille fait ressortir qu'il s'agit d'un processus ou d'un programme d'actions coordonnées destinées à alimenter une réflexion de nature prospective se singularisant par des épithètes telles que systématique, continue, itérative, volontariste, proactive, analytique, agile, collective ou encore éthique. Le champ d'application privilégié est celui de l'organisation et de l'interaction des détenteurs d'enjeux dans les marchés visés par l'entreprise. Plusieurs activités de veille se concrétisent dans l'environnement externe de l'organisation constitué du consommateur, des concurrents qui évoluent dans un secteur industriel donné et de la dynamique de l'interaction entre les détenteurs d'enjeux enkystés dans les six dimensions classiques de l'environnement marketing de l'organisation (Pettigrew et Turgeon, 2000). La veille marketing s'exerce également dans l'environnement interne de l'organisation. Finalement, selon leurs besoins, les responsables de l'organisation s'intéressent particulièrement à la capacité des concurrents à agir ou à réagir aux diverses pressions exercées dans le marché, au comportement du consommateur, aux fusions et aux acquisitions, à l'évaluation du risque d'affaires dans certains pays et, d'une manière plus générale, aux affaires publiques ou aux politiques sociales. La résultante des activités de veille, telle qu'exprimée dans les définitions étudiées, vise principalement trois types d'objectifs que nous appellerons les trois « A » de la veille :

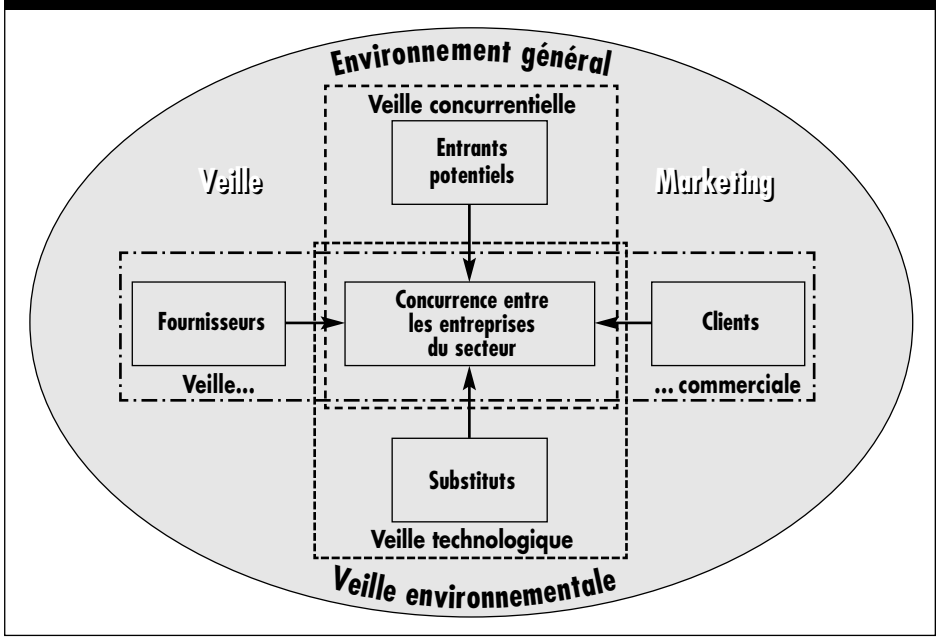
1. Alerter : détecter, identifier des menaces, des occasions, des tendances ou des problématiques émergentes ;
2. Adapter : ajuster les ressources de l'organisation en fonction des mutations ou des changements de l'environnement, anticiper, décider ;
3. Agir : résoudre des problèmes de nature socio-politique ou économique, innover, interagir, créer un avantage concurrentiel et, dans une plus large mesure, réaliser des stratégies nationales.

La brève synthèse des définitions de la veille que nous venons d'exposer, bien qu'elle ne vise pas à l'exhaustivité, fait ressortir la difficulté d'élaborer une définition inconditionnelle du phénomène de la veille. À cet effet, la définition que nous proposons s'inspire de la perspective marketing stratégique de l'entreprise. Nous formulons notre définition opérationnelle de la veille marketing en ces termes :

La veille marketing est un processus continu, itératif et éthique 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 influer sur sa pérennité. L'utilisation des produits de la veille vise à orienter les décisions des dirigeants dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

En mettant l'accent sur les événements relatifs à l'environnement de l'industrie, la veille marketing produit de l'information prête à servir destinée à nourrir la réflexion tactique ou stratégique des dirigeants dans leur quête du développement d'un avantage concurrentiel et de les aider à anticiper les évolutions et à réduire l'incertitude liée à la prise de décision. Dans le labyrinthe associé à l'environnement organisationnel, le dirigeant est un acteur primordial situé au cœur du processus de la veille puisqu'il en est, la plupart du temps, l'initiateur et le principal destinataire. Il est l'utilisateur privilégié de l'information prête à servir produite tout au long du processus. La mise en œuvre d'un processus de veille requiert un état d'esprit nouveau quant à la vision et aux visées stratégiques de l'organisation. Afin de mieux mesurer l'étendue du champ d'application de la surveillance de l'environnement externe de l'entreprise, nous présentons à la prochaine section une schématisation des divers types de veille.

FIGURE 1 : Principaux types de veille associés au modèle des cinq forces de Porter



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

Schématisation des principaux types de veille

Les adeptes de la veille sont fortement redevables à Michael Porter et à son modèle des cinq forces qui a fourni les bases d'un cadre de référence situant les principaux types de veille par rapport à l'environnement général de l'organisation. Le schéma proposé à la figure 1 intègre les flux informationnels liés à la dynamique concurrentielle de l'entreprise avec les principaux types de veille.

Selon la perspective de Martinet et Ribault (1989), il existe quatre grands types de veille, à savoir : technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale. La veille technologique fait référence à une activité organisationnelle par laquelle les renseignements nécessaires au changement technologique sont collectés, analysés puis diffusés (Julien *et al.*,1995). De son côté, la veille concurrentielle regroupe tous les processus de surveillance des concurrents, actuels ou potentiels, en s'intéressant principalement à leurs comportements et à l'anticipation de leurs actions futures, à des fins de décisions ou de choix (Martinet et Ribault, 1989 ; MICST, 2000). La veille commerciale, quant à elle, s'intéresse, dans une perspective à moyen et long terme, aux besoins des clients, aux marchés et aux fournisseurs, y compris à la main-d'œuvre qualifiée disponible sur le marché du travail. Par ailleurs, la veille marketing regroupe les aspects commerciaux et concurrentiels de l'environnement del'organisation (Romagni et Wild, 1998). Elle vise également, de ce fait, la surveillance des éléments relatifs au modèle des cinq forces de Porter et, considérant la nature stratégique du marketing, on ne peut la dissocier des autres dimensions de l'environnement général de l'organisation. Finalement, la veille environnementale, aussi qualifiée de sociétale, couvre les six dimensions classiques de l'environnement général qui n'ont pas fait l'objet des types de veille que nous venons de présenter. Elle s'intéresse donc aux dimensions du macro-environnement de l'organisation (Martinet et Ribault, 1989).

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

Afin d'approfondir notre compréhension du phénomène de la veille, intéresserons-nous maintenant au processus de veille proprement dit.

Processus de veille

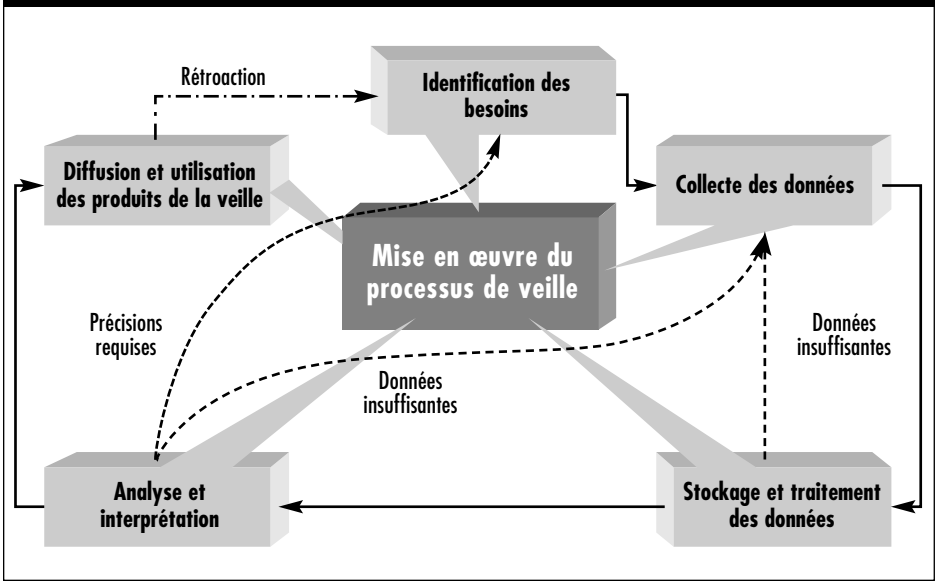
Dans la recension des écrits concernant les diverses pratiques de veille, les auteurs font habituellement référence à un cycle de veille ou d'intelligence comportant de quatre à dix étapes. Nous constatons que la terminologie employée diffère d'un auteur à l'autre, d'après l'approche de veille privilégiée ou encore la perspective professionnelle, selon qu'il s'agisse de consultants, de chercheurs, de praticiens ou de vulgarisateurs intéressés à bien faire connaître cette pratique.

De manière quasi consensuelle, les descriptions des étapes du processus de veille font état de cinq types d'activités distinctes, à savoir : l'identification des besoins d'information, la collecte des données, le stockage, l'analyse ou l'interprétation et, finalement, la diffusion et l'utilisation de l'information prête à servir produite pour les décideurs. La figure 2 illustre ce processus itératif destiné à produire l'information utile à l'intention des dirigeants de l'entreprise.

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

1. Assurer une représentation multifonctionnelle des membres de l'organisation qui siègent au comité de gestion des activités de veille.
2. Assurer une représentation de membres de l'entreprise des trois niveaux organisationnels suivants : stratégique – tactique – opérationnel, pour siéger au comité de gestion des activités de veille.
3. Former un réseau de veilleurs suffisamment étendu pour lui permettre de se nourrir, de se développer et d'être facilement accessible.
4. Interagir continuellement auprès de l'organisation et des dirigeants en particulier, en vue d'assurer la crédibilité, les ressources nécessaires, voire la pérennité des activités de veille.
5. Institutionnaliser les activités de veille dans l'organisation en demandant aux dirigeants d'intégrer des produits de la veille dans tous les documents internes de réflexion stratégique ou tactique.
6. Orienter les efforts de veille de manière à privilégier la satisfaction des besoins d'information des utilisateurs plutôt que la production de rapports de veille.

FIGURE 2 : Processus de veille



Source : Dumas (2004[1]), adapté de Jaworski et Wee (1993).

Nous conclurons cette section par le constat suivant : bien que la pratique de la veille soit intrinsèquement prometteuse et susceptible d'améliorer la performance de l'organisation, son intégration aux activités courantes est loin d'être une réalité acquise pour une multitude d'entreprises, notamment celles du secteur hôtelier.

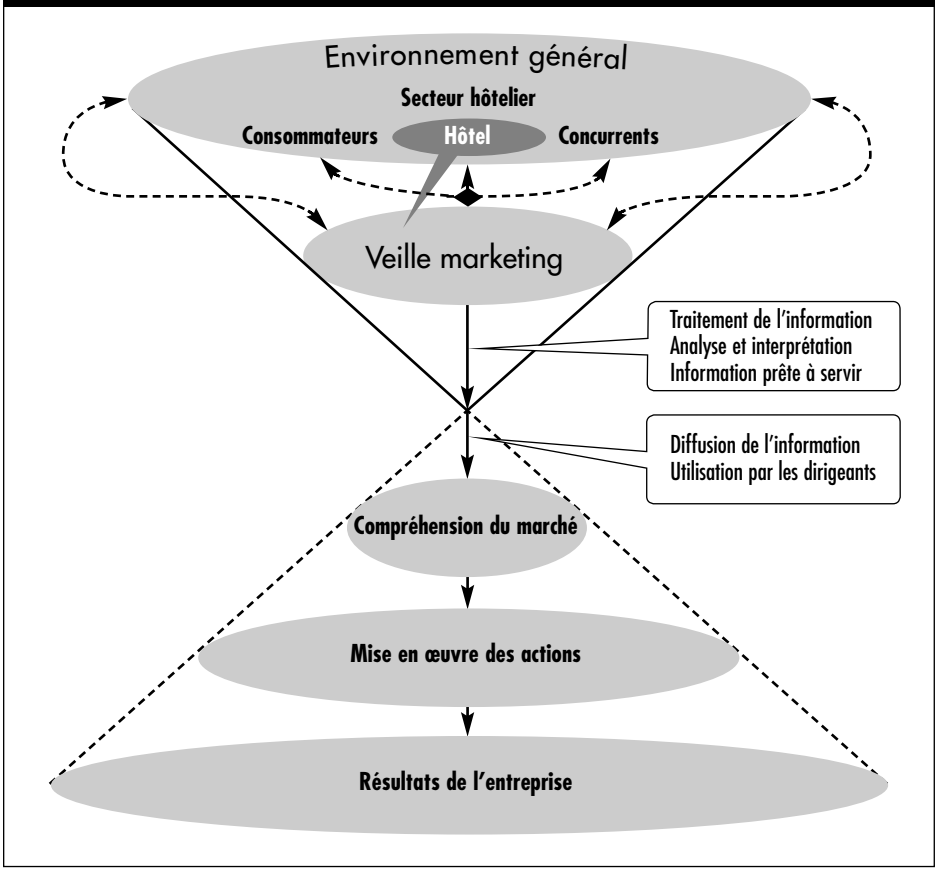
Divers modes de veille

Selon la taxinomie utilisée, il existe plusieurs moyens de classifier les divers modes de pratique de la veille au sein des organisations. Par exemple, selon l'intention managériale, on parle de veille défensive, passive ou offensive, selon qu'il s'agisse respectivement de surveillance de l'environnement dans le but d'éviter des surprises, de recherche de données pour fins de comparaison (benchmarking) ou, finalement, d'identification d'occasions ne pouvant être découvertes autrement que par la veille.

On fait également référence à la veille générique ou à la veille spécifique. La veille générique est attachée à l'étude de l'environnement dans une perspective globale. Les objectifs et les axes de veille sont prédéterminés. On privilégie la surveillance d'un secteur, par exemple la veille en tourisme. Les résultats visent à orienter les décisions collectives. Ce type de veille est fréquemment l'œuvre d'organismes financés à partir de deniers publics. Quant à la veille spécifique, elle s'intéresse à la surveillance d'un environnement délimité. Des cibles informationnelles sont établies en fonction des besoins particuliers d'information des décideurs. Les adeptes de ce mode de veille s'approvisionnent fréquemment à partir de l'information ou des rapports de veille produits par les organismes chargés d'effectuer de la veille générique. Ils approfondissent ensuite les sujets qui les intéressent dans le but de déceler des occasions d'affaires ou des menaces spécifiques, en conformité avec les besoins particuliers des dirigeants et susceptibles d'influencer les résultats des entreprises visées. La veille spécifique fait habituellement l'objet d'un devis de service ; elle est fréquemment utilisée par des entreprises qui privilégient l'innovation et l'adoption d'un positionnement marketing stratégique offensif.

Il serait trop long de préciser davantage les autres modes de veille dans le cadre de cet article, mais notons cependant que la classification des modes de veille peut également s'établir en fonction du niveau organisationnel, de la démarche, de la fréquence ou encore de l'état des besoins d'information des dirigeants de l'entreprise. Après avoir caractérisé sommairement le phénomène de la veille, nous proposons maintenant un cadre conceptuel de la veille en hôtellerie.

FIGURE 3 : Cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie



Source : Dumas (2004).

Hôtel de glace à la station touristique Duchesnay, Québec.
Photo : Xavier Dachez - www.xdphoto.com/ © Ice Hotel Québec-Canada

Cadre conceptuel de la veille en hôtellerie

Les entreprises évoluent dans un univers en profonde mutation basé, d'une part, sur la globalisation, la mondialisation des marchés, la déréglementation et l'information et, d'autre part, sur la complexité des besoins de la clientèle, la compétitivité et l'innovation fondées sur le savoir et le capital intellectuel. Dans ce nouvel environnement d'affaires complexe, il est primordial pour les dirigeants d'être en mesure d'identifier les détenteurs d'enjeux susceptibles d'être la source ou la cible d'une action de leur entreprise (Perreault et Fakhfakh, 2000). Les décideurs ont non seulement besoin d'obtenir une information à jour à propos de leurs concurrents, mais ils doivent également faire un usage stratégique de l'information qu'ils obtiennent (Sutton, 1988). La figure 3 illustre notre cadre conceptuel de la veille marketing en hôtellerie[2]. Ce dernier vise à favoriser l'intégration de la pratique de la veille au sein du processus de gestion du marketing stratégique des entreprises hôtelières.

D'une part, l'hôtel baigne dans l'environnement général composé des dimensions sociale, démographique et économique ainsi que technologique, politico-juridique, institutionnelle et naturelle. Il est également étroitement lié à l'environnement de l'industrie, constitué, entre autres, des consommateurs et des concurrents immédiats (Kotler *et al.*, 1999). D'autre part, l'hôtel possède son environnement interne propre, formé de ses compétences distinctives et de ses ressources (Barney, 1991) ; des individus qui y travaillent et qui entretiennent des modèles mentaux à propos des consommateurs, de la concurrence et de l'industrie (Day et Nedungadi, 1994) ; et, finalement, de sa culture organisationnelle particulière (Deshpandè *et al.*, 1993). L'environnement intrinsèque de l'hôtel influence aussi son comportement et sa quête d'un avantage concurrentiel.

Le cadre conceptuel proposé illustre le phénomène suivant : la mise en œuvre du processus de veille marketing est susceptible de procurer aux dirigeants des renseignements qui pourront les aider à mieux comprendre leur marché, ainsi que les tendances qui émergent de l'environnement immédiat du secteur hôtelier. Tel que le précise Jain (1997), le défi de toute organisation réside dans sa pertinence sociale et, en ce sens, il appartient aux dirigeants marketing de se tenir au courant des tendances sociales émergentes et des préoccupations des consommateurs. Par ailleurs, l'information riche recueillie durant le processus de veille n'a de valeur que si elle est diffusée ou partagée au sein de l'entreprise (Julien, 1997) et, plus encore, si elle est transformée en information prête à servir et en actions commerciales concrètes (Jaworski et Wee, 1993). En outre, au cours de leurs recherches Narver et Slater (1990) ainsi que Jaworski et Kohli (1993) ont également observé que l'orientation vers le marché, position éminemment privilégiée par les entreprises qui pratiquent la veille, est positivement liée à la performance de l'organisation. Ainsi, la surveillance de l'environnement est trop importante pour l'entreprise pour qu'elle puisse la laisser au hasard. Cette surveillance délibérée nécessite une approche organisée du traitement de l'information afin qu'elle puisse être utile à la prise de décision des dirigeants ; comme le préconisent Lewis et Chambers (2000 : 588), « *Good intelligence is the basis of good marketing decisions* ». Finalement, ce n'est que par l'utilisation de l'information prête à servir[3] produite par la veille que les dirigeants comprendront l'ampleur de la contribution potentielle de ce nouveau processus à la stratégie marketing et aux résultats de l'hôtel.

À quoi sert la veille dans les organisations ?

Les applications de la veille au sein des entreprises sont multiples et variées. Afin d'illustrer notre point de vue, nous présentons les données issues d'une étude réalisée en 1997 auprès de plus de deux cents membres de la Society of Competititve Intelligence Professionals (SCIP), provenant de quatorze pays, et œuvrant dans plus de dix secteurs industriels distincts (Powell et Allgaier, 1998). Cette étude avait comme objectif de connaître la perception des répondants relativement à l'efficacité de la veille et de sa contribution par rapport au marketing et aux ventes. Le tableau 1 présente les résultats de cette enquête en indiquant le pourcentage de répondants qui estiment la veille extrêmement ou très efficace pour aider l'entreprise à réaliser chacun des énoncés formulés dans le tableau suivant.

Par ailleurs, une étude réalisée en France auprès de 801 entreprises, dans le cadre du programme PROMIS Midi-Pyrénées en 1999, révèle que 39 % des répondants affirment pratiquer une veille active en se renseignant systématiquement et régulièrement sans avoir de cellule de veille, alors que 19 % des répondants affirment exercer une veille réactive en se documentant dès qu'un problème survient. Seulement 7 % des chefs d'entreprise confirment avoir mis en place une cellule de surveillance systématique de nature offensive alors que 35 % reconnaissent faire juste ce qui est nécessaire pour assurer la bonne marche de leur entreprise. Les domaines de surveillance privilégiés par les dirigeants touchent prioritairement les clients (25 %), les concurrents (17 %) et l'évolution des marchés nationaux et internationaux (16 %). Considérant que la pratique de la veille dans une entreprise repose sur les trois éléments suivants :

1. le développement de la stratégie de l'entreprise alimenté par de l'information ;
2. la sensibilisation du chef d'entreprise à l'importance de l'information ;
3. la présence d'une organisation effective de l'information dans l'entreprise.

Les auteurs de cette étude constatent que la pratique de la veille est fonction du profil du chef d'entreprise. Effectivement, quand le chef d'entreprise est particulièrement engagé dans l'innovation, le développement ou la stratégie, il en résulte que les organisations ont tendance à adopter un style davantage offensif en matière de veille (CRCI[4] Midi-Pyrénées, 2000).

La veille marketing en hôtellerie recèle un potentiel inexploité

Les premiers travaux significatifs de recherche relatifs à l'application spécifique de la veille dans le secteur hôtelier

TABLEAU 1 : Pourcentage de répondants qui estiment la veille efficace pour le marketing ou les ventes

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

Source : Powell et Allgaier (1998)

remontent au début des années 1980. Nous en avons identifié plus d'une trentaine à ce jour. Ces recherches traitent principalement des diverses approches de la pratique de la veille au sein d'organisations hôtelières et en exposent les caractéristiques.

Ainsi, la recherche d'Olsen *et al.* (1994) souligne qu'il est généralement reconnu dans les écrits relatifs au management stratégique que les dirigeants qui sont en mesure de surveiller leur environnement plus efficacement seront ceux qui obtiendront le plus de succès. Toutefois, plusieurs dirigeants choisissent de ne pas consacrer beaucoup d'énergie à la veille puisqu'ils demeurent incertains quant à la relation de cause à effet qui existe entre la surveillance de l'environnement et la performance de leur entreprise. L'étude révèle que les dirigeants sont réticents à investir des ressources dans la veille, car ils ne sont pas convaincus de la qualité des sources d'information utilisées. En outre, les dirigeants se disent préoccupés par la difficulté à assigner une juste probabilité de réalisation des événements susceptibles de se produire dans leur environnement, de même qu'à l'appréciation des répercussions de ces événements sur leur entreprise. Sous un autre angle, les neuf sources d'information suivantes figurent parmi les plus utilisées par les hôteliers : journaux, bulletins, magazines d'actualités, magazines professionnels, agences gouvernementales, courtiers en information, associations sectorielles, centres de recherche et contacts personnels. Les résultats de cette étude suggèrent que les répondants mettent l'accent sur les préoccupations à court terme plutôt que sur les facteurs susceptibles de les influencer à long terme.

Par ailleurs, l'étude de cas de Wu *et al.* (1998), portant sur les activités de veille et les stratégies d'expansion de quatorze chaînes hôtelières transnationales dans les marchés de la Chine et de l'Europe de l'Est, indique que ces chaînes ont demandé à plus de 8,7 % des directeurs généraux d'assigner formellement, au sein de leur hôtel, une personne responsable de la veille. Par ailleurs, la majorité des répondants ont affirmé surveiller l'environnement de l'industrie de manière continue, alors que seulement 25 % des répondants reconnaissent surveiller l'environnement général. Dumas *et al.* (2004) ont également fait des observations analogues, relativement à l'accent mis sur la surveillance du secteur hôtelier par les dirigeants, lors de recherches entreprises par dans une organisation hôtelière québécoise. Par ailleurs, la nature des besoins d'information exprimés par les dirigeants hôteliers révèle l'enchaînement informationnel hiérarchisé suivant : les renseignements recueillis à partir de l'environnement hôtelier fournissent les réponses à la plupart des besoins d'information identifiés sur le plan du marketing stratégique, tandis qu'à leur tour les renseignements recueillis en matière de marketing stratégique fourniront les réponses nécessaires à la prise de décision en marketing tactique (Dumas, 2000).

En terminant, ajoutons que l'étude d'Olsen *et al.* (1994) révèle, notamment, que les entreprises hôtelières qui ont la plus forte croissance des ventes démontrent plus d'intérêt que les autres envers les préoccupations orientées vers le client, alors que les firmes qui ont la plus forte augmentation des profits démontrent plus d'intérêt pour les changements démographiques, principalement en ce qui a trait à la demande de produits/services, à l'offre des concurrents, de même qu'aux applications technologiques transférables à l'hôtellerie. Bref, cette étude confirme les résultats des recherches précédentes qui postulent que de bonnes pratiques de la veille contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises hôtelières.

Conclusion

Bien que la plupart des études théoriques et empiriques consacrées à la pratique de la veille dans les entreprises hôtelières suggèrent l'implantation d'un système formel et systématique de veille, il semble néanmoins que l'exploitation en contexte réel et l'intégration d'un tel système soient beaucoup plus complexes et difficiles à réaliser que ce qu'il paraît dans les recherches réalisées à ce jour. Toutefois, retenons pour l'instant que la veille est une pratique innovante dans le secteur de l'hôtellerie et que sa pratique doit être adaptée au contexte de l'exploitation. Par ailleurs, la veille a le potentiel d'aider les dirigeants à mieux appréhender leur environnement marketing, désormais devenu de plus en plus complexe et s'accommodant de moins en moins des approches classiques utilisées pour déceler les occasions ou les menaces susceptibles d'influencer la croissance future de l'entreprise et sa compétitivité. Dans un contexte d'hyper concurrence anticipée, nous considérons que, malgré les nombreux défis d'implantation à relever, la veille constitue une approche de gestion désormais indispensable qui est appelée à se développer au sein du secteur hôtelier. La recherche appliquée, en ce domaine, doit être appuyée par tous les moyens possibles.

Léonard Dumas *est coordonnateur de l'enseignement universitaire à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec à Montréal.*

Notes

1 Document de recherche non publié, D.B.A., Trois-Rivières, UQTR.

2 *Idem.*

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

4 Chambre régionale de commerce et d'industrie.

Bibliographie

AFNOR (1998), « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille », *Norme XP X 50-053*, Paris, Association française de normalisation, avril.

Barney, Jay B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, p. 99-120.

Bernhardt, Douglas C. (1994), « I Want It Fast, Factual, Actionable: Tailoring Competitive

Intelligence to Executives' Needs », *Long Range Planning*, vol. 27, nº 1, p. 12-24.

Bernstein, Peter L. (1998), *Against the Gods : The Remarkable Story of Risk*, New York, John Wiley and Sons.

Bourthoumieu, Laurent, Jérôme Malard, Stéphane Gros, et David Coudal (1999), *La veille*, [http://www.urfist.cict.fr/veille.html], consulté le 28 août 2000.

Carayon, Bernard (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier ministre de Bernard Carayon, député du Tarn, Paris, Assemblée nationale Palais Bourbon, juin.

Chartrand, Mireille, (2003), « L'observatoire de l'administration publique : Théorie et pratique de la veille au quotidien », *Coup d'œil : l'observatoire de l'administration publique*, vol. 9, nº 1, p. 6-9.

CRCI Midi-Pyrénées (2000), *Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information et d'intelligence économique*, [http://www.midi-pyrenees.cci.fr/fpubli.html], consulté le 18 novembre 2002.

Day, George S., et Prakash Nedungadi (1994), « Managerial Representations of Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 58, avril, p. 31-44.

Deshpandè, Rohit, John U. Farley, et Frederick Webster (1993), « Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 57, janvier, p. 69-83.

Dumas, Léonard (2000), *Préoccupations contemporaines en marketing hôtelier*, Recherche non publiée, UQTR, Trois-Rivières, mai.

Dumas, Léonard, Jocelyn D. Perreault, et Denis Pettigrew (2004), *La veille marketing s'impose en hôtellerie*, Actes du Colloque de l'ASAC, Québec, juin.

Fleisher, Craig S., et David L. Blenkhorn (2001), *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*, Westport, Connecticut, Quorum Books.

Fuld, Leonard (2002), « Intelligence Two Centuries Later ». *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 5, nº 6, p. 40-41.

Jacobiak, François (1998), *L'intelligence économique en pratique*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Jain, Subhash C. (1997), *Marketing Planning and Strategy*, 5e édition, Cincinnati, South-Western Publishing Co.

Jaworski, Bernard, et Ajay K. Kohli (1993), « Market Orientation: Antecedents and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, juillet, p. 53-70.

Jaworski, Bernard, et Liang Chee Wee (1993), *Competitive Intelligence: Creating Value for The Organization*, Final Report on SCIP Sponsored Research, Alexandria, Virginia, The Society of Competitive Intelligence Professionals.

Julien, Pierre-André, Richard Lachance, Louis Raymond, Réal Jacob, et Charles Ramangalahy (1995), *La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises*, Actes du colloque de l'ACFAS, Chicoutimi, mai.

Julien, Pierre-André (1997), « Bilan technologique dans les PME québécoises et veille partagée », Colloque *Exporter notre technologie : Protection et transfert international des innovations*, Québec.

Kotler, Philip, John Bowen, et James Makens (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2e édition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Lenz, Robert T., et Jack L. Engledow (1986), « Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A Filed Study of Selected Leading-edge Corporations », *Strategic Management Journal*, nº 9, janvier/février, p. 69-89.

Lesca, Humbert, et Marie-Laurence Caron (1995), « Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre, p. 58-68.

Lewis, Robert, et Richard E. Chambers (2000), *Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices*, 3e édition, New York, John Wiley and Sons, Inc.

Martinet, Bruno et Jean-Michel Ribault (1989), *La veille technologique concurrentielle et commerciale*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Meilinger, Philip S. (2000), *Most Secret and Confidential: Intelligence in the Age of Nelson*, par Steve E. Maffeo, revu par Philip S. Meilinger, Annapolis, Maryland, Naval Institute Press, [http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj00/win00/maffeo.html], consulté le 18 mai 2004.

MICST (2000), *Veille*, Ministère du commerce de l'industrie et de la technologie du Québec, [http://www.micst.gouv.qc.ca/science-techno/veille/veille.html], consulté le 12 avril 2000.

Middleton, John (1993), *Managing the Intelligence Operation*, presentation at the Conference of the 8th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals, Los Angeles, California.

Narver, John C., et Stanley F. Slater (1990), « The Effect of Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, octobre, p. 20-35.

Office québécois de la langue française (OQLF) (2004), *Définition du terme veille dans le domaine de la gestion et de la stratégie de gestion*, [http://w3.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp], consulté le 18 mai 2004.

Olsen, Michael, Bvsan Murthy, et Richard Teare (1994), « CEO Perspectives on Scanning the Global Hotel Business Environment », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, nº 4, p. 3-9.

Pateyron, Emmanuel (1998), *La veille stratégique*, Paris, Économica.

Perreault, Jocelyn, et Atef Fakhfakh (2000), *Globalisation, Économie du savoir et compétitivité : Une synthèse des tendances et enjeux stratégiques pour la PME québécoise*, Rapport de veille synthèse présenté à Développement Économique Canada, UQTR, Trois-Rivières, Québec, Institut de Recherche sur les PME.

Pettigrew, Denis, et Norman Turgeon (2000), *Marketing*, 4e édition, Montréal, Chenelière-McGraw-Hill.

Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

Powell, Timothy, et Cynthia Allgaier (1998), « Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence », *Competitive Intelligence Review*, vol. 9, nº 4, p. 29-41.

Romagni, Patrick, et Valérie Wild (1998), *L'intelligence économique au service de l'entreprise : ou l'information comme outil de gestion*, Paris, Les Presses du management.

Sutton, Howard (1988), *Competitive Intelligence*, Research Report no. 913, New York, The Conference Board Inc.

Wu, Adam, Jorge Costa, et Richard Teare (1998), « Using Environmental Scanning for Business Expansion into China and Eastern Europe : The Case of Transnational Hotel Companies », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, nº 7, p. 257-263.