

# **Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action**

## ***Competitive Intelligence in SMEs of French Switzerland: lessons from a research-action approach***

**Lucie Bégin, Ph. D., Ecole de Management de Normandie  
Jacqueline Deschamps, Ph.D., Haute Ecole de Gestion de Genève  
Hélène Madinier, Haute Ecole de Gestion de Genève**

### **Résumé :**

Malgré les campagnes de sensibilisation on constate que peu de PME sont engagées dans une démarche d'intelligence économique (IE) et pour celles qui en font, leurs pratiques sont souvent sporadiques, peu formalisées et non systématiques. L'une des causes du peu de développement des pratiques d'IE dans les PME est sans doute à trouver dans l'absence de réflexion stratégique formelle qui caractérise les pratiques managériales d'une majorité de PME. Pour mieux comprendre les conditions de mise en oeuvre d'une démarche de management par l'IE dans les PME nous avons mené une recherche-action auprès de plusieurs PME de Suisse romande que nous avons accompagnées au cours des deux dernières années. Après une présentation de la méthode adoptée, nous analysons la démarche et les résultats auxquels nous parvenons. Nous avons ainsi identifié quelques-unes des conditions facilitant la mise en place d'une démarche d'IE en montrant que le diagnostic stratégique est un pré-requis indispensable qui permet d'arrimer la démarche d'IE à des besoins informationnels véritablement pertinents.

**Mots-clés :** Veille stratégique, Intelligence économique, Stratégie, Information documentaire, PME

### **Abstract :**

In spite of the public awareness campaigns, one notes that few SME are committed in a competitive intelligence (CI) process and for those who are, their practices are often sporadic, unformalized and nonsystematic. One of the causes of such development of the practices of CI in SME is undoubtedly the lack of formal strategic reflexion which characterizes the managerial practices of a majority of SME. For a better understanding of the conditions of implementation of a successfull CI in SME we carried out a research-action at SME of French-speaking Switzerland than we accompanied during the last two years. After a presentation of the adopted method, we analyze the results, and we identify some of the conditions facilitating the success of a CI process by showing that the strategic diagnosis is necessary to fasten the CI to really relevant informational needs.

**Key Words :** Competitive intelligence, Strategy, Information sciences, SME

**Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action**

***Competitive Intelligence in SMEs of French Switzerland:  
lessons from a research-action approach***

**Lucie Bégin**

**Ecole de Management de Normandie**

**30 rue Richelieu**

**76600 Le Havre, FRANCE**

**[l.begin@em-normandie.fr](mailto:l.begin@em-normandie.fr)**

**+33.232.92.59.60**

Titulaire d'un doctorat de HEC Montréal, en stratégie d'entreprise et théories de l'organisation, Mme Bégin a enseigné dans diverses institutions au Canada, en Suisse et en France. Ses intérêts de recherche portent sur l'intelligence économique dans les PME, les facteurs de pérennité des entreprises familiales, les stratégies d'entreprise et la gouvernance

**Jacqueline Deschamps**

**Haute Ecole de Gestion de Genève**

**7 route de Drize, Campus Battelle**

**1227 Carouge (Ge), SUISSE**

**[Jacqueline.deschamps@hesge.ch](mailto:Jacqueline.deschamps@hesge.ch)**

**+41.22.388.17.81**

Titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication de l'Université Jean Moulin-Lyon 3, Madame Deschamps enseigne à la Haute Ecole de Gestion de Genève. Ses intérêts de recherche portent sur l'interdisciplinarité et l'intelligence économique. Elle est par ailleurs responsable du Postgrade (devenu Master) en intelligence économique et veille stratégique (IEVS).

**Hélène Madinier**

**Haute Ecole de Gestion de Genève**

**7 route de Drize, Campus Battelle**

**1227 Carouge (Ge), SUISSE**

**[helene.madinier@hesge.ch](mailto:helene.madinier@hesge.ch)**

**+41.22.388.17.84**

Titulaire d'un DESS en information et documentation de l'IEP de Paris, Madame Madinier enseigne à la Haute Ecole de Gestion de Genève. Ses enseignement et ses intérêts de recherche portent sur la veille et l'intelligence économique, ainsi que sur la gestion des connaissances. Elle a coordonné le projet de recherche commenté dans l'article.



# **Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action**

**Lucie Bégin, Jacqueline Deschamps, Hélène Madinier**

Introduction .....	1
1 L'intelligence économique dans les PME : peu formalisée et faiblement déployée .....	2
1.1 Définition et composantes .....	2
1.2 Quelle intelligence économique dans les PME ? .....	4
1.3 Une première étude exploratoire en Suisse Romande .....	5
2 Cadre méthodologique de la recherche-action .....	6
2.1 Etapes de la recherche .....	6
2.2 Présentation des 7 cas accompagnés .....	8
3 Constatations et résultats .....	10
3.1 Sur le diagnostic stratégique.....	10
3.2 Sur le lien entre diagnostic et identification des axes de veille .....	10
3.3 Sur les types de veille.....	14
3.4 Sur les résultats de la veille .....	14
4 Discussion .....	16
4.1 Capacités stratégiques des personnes et limites perceptuelles ou interprétatives.....	16
4.2 Conditions organisationnelles .....	17
4.3 Facteurs de contingence .....	18
5 Conclusion et perspectives .....	18
5.1 Une approche interdisciplinaire est souhaitable .....	18
5.2 Les apports et les limites de cette étude .....	19
Bibliographie.....	22

# **Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action**

## **Introduction**

Les PME sont au cœur de nos économies et représentent plus de 99% de l'ensemble des entreprises dans les pays de l'OCDE. En Suisse, elles comptent pour 99,7% selon le recensement de l'Office fédéral de la statistique de 2005 et elles génèrent une part conséquente de l'emploi. Cependant, 89% de ces PME ont moins de 10 employés ce qui signifie une faible spécialisation des emplois et peu de ressources dédiées uniquement à la veille. De ce fait, la capacité des PME à se déployer sur les marchés porteurs, à adapter leur offre aux nouvelles tendances, à anticiper les changements dans leur industrie et à faire face à la concurrence internationale est déterminante pour la prospérité de nombreuses régions. En somme, la compétitivité des PME est un enjeu si important qu'il est devenu primordial dans la politique économique de plusieurs pays donnant lieu à la mise sur pied de divers programmes de soutien à la création et au développement des PME. Pourtant, en dépit des efforts consentis par les pouvoirs publics et associations économiques locales<sup>1</sup>, l'intelligence économique (ci-après IE) peine à trouver sa place dans les PME. Ainsi, selon Larivet [2006], en France, à peine une PME sur cinq fait de l'intelligence économique (IE). Et encore, chez celles qui en font, les pratiques demeurent sporadiques, peu formalisées et non systématiques [Groom et David, 2001 ; Larivet 2004 ; Tarraf et Molz, 2006]. Sans disposer de données spécifiques sur l'état des pratiques d'IE dans les PME suisses, rien ne permet de penser que l'IE y soit très développée dans la mesure où les pouvoirs publics n'en ont pas fait une priorité et qu'il n'existe pas pour l'instant de programmes ou actions, privées ou publiques en ce sens. Pourtant, considérant l'importance que revêt aujourd'hui l'information dans la compétitivité et la réactivité des entreprises, les PME ne peuvent plus faire l'impasse sur l'intelligence économique et la veille stratégique, si elles veulent assurer leur rentabilité, voire leur pérennité [Carayon, 2003].

Si la survie passe par la maîtrise de l'information et l'adaptation des PME aux nouvelles règles de la concurrence, leur réussite à long terme repose, quant à elle, sur une démarche stratégique proactive, articulée selon les principes de l'intelligence économique, afin de

---

<sup>1</sup> Depuis les 10 dernières années, les initiatives publiques et privées se sont multipliées pour soutenir l'IE dans les PME. C'est du moins le cas aux Etats-Unis et, depuis 2004, c'est-à-dire depuis la publication du rapport dit Carayon, de manière plus intensive en France où l'on observe qu'aujourd'hui pratiquement toutes les chambres de commerce offrent des programmes en ce sens, sans négliger les actions faites par le MEDEF et par d'autres fédérations faïtières privées.

pouvoir anticiper les grandes tendances qui définiront le développement des marchés futurs. En effet, selon une étude récente sur les causes des faillites des PME suisses, dans plus d'un tiers des cas, les problèmes de management et d'orientations stratégiques inadaptées expliquent le déclin et l'échec des entreprises [Dembinski, 2004]. Ce constat n'est pas propre aux entreprises suisses, puisqu'une enquête similaire menée au Canada attribue 49% des faillites d'entreprises canadiennes à un manque de vision et de planification stratégique [Baldwin et al., 1997].

Pour pouvoir se projeter dans l'avenir et ainsi maîtriser le développement de leur entreprise, les dirigeants de PME doivent non seulement être informés des conditions actuelles et tendances lourdes de leur marché mais ils doivent aussi pouvoir déceler dans le maelstrom d'informations et de données qu'ils reçoivent les signaux faibles, par définition peu évidents à repérer, pointant vers les changements à venir [Lesca et al., 2005]. Est-ce réaliste et envisageable au sein des PME ?

Afin de développer une démarche qui facilite l'adoption de pratiques actives d'IE dans les PME, nous avons mené au cours des dernières années, une recherche-action avec des PME de Suisse Romande, que nous avons accompagnées dans la définition des besoins en veille stratégique, la sélection des outils de veille et des sources d'information et/ou des actions de soutien à la mise en place d'une veille stratégique régulière et permanente.

La communication s'élabore comme suit. Nous débutons par une brève mise en perspective des travaux sur l'intelligence économique et la veille stratégique dans les PME. De là, nous résumons les conclusions d'une précédente étude exploratoire menée en Suisse romande auprès de 6 PME, en 2002-2003. Les conclusions de cette recherche fondent le modèle conceptuel présidant à la recherche-action que nous relatons par la suite. Nous en décrivons la méthodologie, puis nous dégageons les principales constatations ressortant de la recherche-action menée en 2006-2007, avec 7 PME de Suisse Romande. Par la suite, nous discutons des résultats afin d'en tirer les leçons sur la démarche et les facteurs facilitant l'introduction de l'IE dans les PME. Enfin, nous effectuons un retour sur notre démarche de manière à souligner ses apports et limites et de dégager des pistes pour l'avenir.

## **1 L'intelligence économique dans les PME : peu formalisée et faiblement déployée**

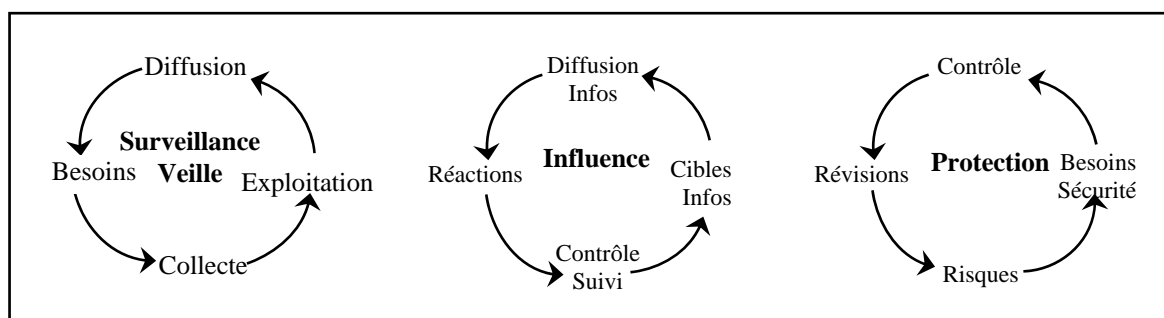
### **1.1 Définition et composantes**

Certains font remonter les origines de l'intelligence économique à Sun Tzu qui, trois siècles avant J.-C., soulignait déjà dans *L'art de la guerre* [1972] l'importance de l'information dans

les affrontements militaires. En invitant le chef de guerre à se renseigner sur le terrain de la bataille, à scruter les forces et faiblesses de l'ennemi et à l'attaquer là où il est le plus vulnérable, à le piéger par des rumeurs et à endormir sa méfiance, ce maître de la pensée stratégique a posé les fondements de l'intelligence militaire et du rôle du renseignement dans la victoire des armées.

Aujourd'hui, c'est au niveau des échanges économiques et des marchés que se déploie la bataille concurrentielle. Mais les enseignements du maître demeurent d'actualité : l'intelligence économique s'appuie toujours sur les trois processus fondamentaux que sont (a) les activités de veille et surveillance, (b) les activités d'influence et de déstabilisation et (c) les activités de protection du patrimoine informationnel de l'entreprise ou de l'organisation. Comme l'illustre la figure 1, chacun de ces processus forme un cycle qui nécessite au fil du temps des ajustements, mises à jour et itérations du fait que les dirigeants prennent acte des implications pour l'entreprise des informations recueillies par la veille aussi bien que des réactions des concurrents, de l'émergence de nouvelles menaces et opportunités ou encore, des avancées technologiques comme des changements sociétaux.

Figure 1  
Trois processus fondamentaux de l'IE



Toutefois, force est de constater que les trois processus de l'IE n'atteignent pas tous le même niveau de développement dans les entreprises, grandes ou petites [Larivet, 2004]. En général, on observe que les activités de veille – qu'elle soit stratégique, concurrentielle, technologique, commerciale ou sociétale – sont beaucoup plus développées et formalisées que ce n'est le cas pour les activités d'influence ou celles visant la protection du patrimoine informationnel, qui restent très souvent négligées [Sheng et al., 2005]. En effet, les activités d'influence et de désinformation sont la plupart du temps externalisées vers des instances gouvernementales ou des associations professionnelles [Al Abdulsalam et Paturel, 2006]. Quant aux activités visant

la sécurité du patrimoine informationnel [Fitzpatrick et Burke, 2003 ; Trim, 2005], elles se limitent pour l'essentiel à des mesures rudimentaires de sécurité informatique (détection de virus, murs coupe-feu) mais sans réflexion sur la diffusion incontrôlée d'informations stratégiques, sur le web par exemple [Sheng et *al.*, 2005] ou sur les informations divulguées par le personnel.

## 1.2 Quelle intelligence économique dans les PME ?

Un regard sur la littérature académique et professionnelle au cours des dix dernières années atteste de l'intérêt croissant que portent les chercheurs et praticiens au domaine de l'IE. Une enquête récente menée en juin 2005 par l'Economist Intelligence Unit<sup>2</sup> en Europe de l'Ouest, indique que 67% des 122 grandes entreprises sondées sont convaincues que les solutions informatiques de KM/Business intelligence seront décisives pour atteindre leurs objectifs au cours des 3 prochaines années. En d'autres termes, les grandes entreprises anticipent que la maîtrise de l'information, interne et externe, sera un facteur décisif de l'avantage concurrentiel et elles s'engagent de plus en plus dans des démarches avancées d'IE, leur allouant des ressources conséquentes. Cependant, même dans les grandes entreprises, selon le sondage américain de Outward Insights [2005], les pratiques d'IE demeurent encore très inégales, souvent ponctuelles alors que 29% des répondants admettent ne pas avoir de démarche organisée et systématique.

Au vu de la recension que font Wright et Calof [2006] des différentes enquêtes sur les pratiques d'IE faites à l'échelle de différents pays (Afrique du Sud, Australie, Suède, Finlande, Corée, Allemagne, Espagne, Israël, Canada et Royaume-Uni), l'état réel des pratiques actuelles d'IE dans les PME reste très difficile à évaluer pour plusieurs raisons.

Une première difficulté vient du fait que les études ne portent que rarement sur les 3 processus qui composent l'IE. Ainsi, on trouve, par exemple, des travaux sur la veille technologique [Ramangalahy et *al.*, 1997], d'autres sur la veille concurrentielle [Groom et David, 2001] ou stratégique [Brouard, 2005 ; Lackman et *al.*, 2006], certains sur les activités d'influence et de contre-influence [Al Abdulsalam et Paturel, 2006], pour n'en nommer que quelques-uns.

Une seconde difficulté provient de l'hétérogénéité des populations étudiées. Certaines études portent sur des entreprises de taille moyenne exclusivement, d'autres sur des échantillons mélangés de grandes et de petites entreprises, d'autres encore incluent dans les PME toutes les entreprises de moins de 500 employés tandis que pour certains, la limite se situe à 250.

---

<sup>2</sup> Economist Intelligence Unit, *Know how. Managing knowledge for competitive advantage*, June 2005, 19 pages [http://store.eiu.com/index.asp?layout=pr\\_story&press\\_id=350001835&ref=pr\\_list](http://store.eiu.com/index.asp?layout=pr_story&press_id=350001835&ref=pr_list) publié le 13.07.05.



Enfin, au plan méthodologique, une grande diversité d'approches prévaut avec des études de cas [Caron-Fasan et Lesca, 2003 ; Brouard, 2007], des recherches-action [Brouard, 2007 ; Deferr et Madinier, 2003], des sondages [Outward Insights, 2005] et des enquêtes à plus grande échelle [De Pelsmacker, 2006; Groom et David, 2001 ; Ramangalahy et *al.*, 1997 ; Wright et Calof, 2006].

Malgré cela, quelques constats ressortent clairement des travaux sur les pratiques d'IE et de veille dans les PME. D'abord, les PME/PMI développent des pratiques de veille stratégique pour des besoins immédiats ; lorsqu'elles veulent s'ouvrir vers de nouveaux horizons (nouveaux marchés, nouveaux produits, nouveaux procédés) ou bien lorsqu'elles se sentent directement menacées (craintes de perdre des clients, peur d'être dépassées par les concurrents ou dans les savoir-faire) [Lesca et *al.*, 2005]. Ensuite, pour celles qui en font, les ressources dévolues à la mise en place et au maintien d'une cellule permanente de veille sont très peu importantes, voir inexistantes. Par conséquent, la veille est le plus souvent ponctuelle et orientée sur des besoins précis et à court terme. Enfin, il ressort que «les PME ne sont pas des grandes entreprises "en petit" !» [Salles, 2003 : 14]. Sous le terme générique de PME, on trouve des réalités très diverses et hétérogènes tant au niveau de la taille des établissements qu'à celui de la complexité des opérations qui s'y déroulent. Cependant, au nombre de leurs spécificités on remarque :

- Des processus organisationnels peu formalisés,
- Une quasi-absence d'outils de gestion formels,
- Une prédominance des contacts directs avec les collaborateurs,
- Le dirigeant est souvent le seul décideur et il cumule plusieurs rôles (surtout chez les TPE),
- Des décisions stratégiques fortement affectées par la personnalité du dirigeant,
- Un faible niveau de spécialisation des collaborateurs (polyvalence obligée),
- Des ressources réduites du fait de leur taille (effet variable selon les secteurs).

### 1.3 Une première étude exploratoire en Suisse Romande

En 2002-2003, une première expérience d'implantation de la veille stratégique dans des PME de Suisse Romande a eu lieu, sous la direction de professionnels de l'information. L'objectif principal de ce projet de recherche appliquée était d'évaluer les conditions de réussite d'une démarche de veille stratégique auprès de 6 PME de Suisse Romande, en analysant chaque phase du processus de veille. Cette évaluation devait permettre, à l'issue du projet, d'identifier des actions de soutien éventuelles dans la mise en place d'une veille permanente pour les PME qui le souhaitaient.

Cette démarche, qui constituait en soi une sensibilisation à la veille, s'est concrétisée par une exploitation systématique et automatisée de l'information, notamment à l'aide d'agents dits « intelligents » qui étaient également testés. Les quatre étapes classiques du cycle de veille étaient donc mobilisées, à savoir (1) identification des axes de veille, (2) repérage des outils et sources pertinentes et collecte, (3) sélection et compilation des informations utiles et (4) fourniture de rapports de veille (mise en forme et traitement des infos recueillies), pendant 6 mois. Bien qu'elle ne couvrait qu'un des processus de l'IE, cette première étude, nous avait permis de constater que les résultats étaient tributaires du niveau de réflexion stratégique des dirigeants de PME et que la qualité des rapports de veille comme leur précision dépendaient largement de la capacité des dirigeants à avoir défini leurs objectifs et leur stratégie. Les résultats de cette recherche sont relatés dans Madinier [2007].

## **2 Cadre méthodologique de la recherche-action**

L'étude exploratoire menée par les spécialistes de l'information documentaire en 2002-2003, avait donné des résultats mitigés et généré une certaine frustration chez les membres de l'équipe de recherche du fait que la majorité des participants semblaient incapables de préciser leurs attentes à l'égard de la veille. Du coup, les rapports de veille étaient reçus un peu comme l'aurait été un journal d'information générale : on le lit parce que cela nous permet d'être au courant mais sans faire l'effort de chercher en quoi les informations reçues pourraient impacter sur l'environnement ou sur les activités de l'entreprise. De plus, les veilleurs avaient eu l'impression d'avoir perdu beaucoup de temps à comprendre les enjeux auxquels faisait face chaque entreprise. En effet, une meilleure connaissance de notions-clés en économie d'entreprise par l'équipe de projet aurait peut-être permis de dégager les forces et les faiblesses réelles de la PME. Des axes d'amélioration avaient certes été retenus pour chaque entreprise, mais il n'est pas certain que cela correspondait à ses besoins réels. D'une certaine façon, tout spécialiste de l'information qu'il soit, le veilleur s'est senti dépourvu face à des entreprises incapables d'exprimer réellement leurs besoins en information. Devant les difficultés rencontrées dans le précédent projet, le cadre conceptuel et l'approche méthodologique ont été repensés et une approche interdisciplinaire a été privilégiée.

### **2.1 Etapes de la recherche**

En stratégie, on rappelle souvent qu'il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne connaît pas son port. En paraphrasant Sénèque, nous pourrions ajouter qu'il n'y a pas de bonne information pour celui qui ne sait pas ce qu'il cherche ! Point de départ de toute démarche d'IE un tant soit

peu articulée, la réflexion stratégique débute par un état de la situation actuelle de l'entreprise. Ensuite, sommairement parlant, elle se poursuit par l'analyse de l'environnement externe et par l'analyse interne des ressources et compétences, pour déboucher sur une synthèse des menaces, opportunités, forces et faiblesses, mieux connue sous l'acronyme SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De là, des axes stratégiques sont envisagés et une stratégie est arrêtée sur un horizon temporel plus ou moins long.

Si au départ, la recherche-action a été conçue en différentes phases, celles-ci ont été redimensionnées en fonction des aléas et nécessités du terrain, à savoir les 7 PME que nous avons accompagnées. Par exemple, nous voulions débiter le processus en partant du plan stratégique. Bien que cette démarche tombe sous le sens, l'expérience antérieurement acquise nous avait montré que, la plupart du temps, les PME ne disposent pas d'un tel plan formel et, très souvent, même les objectifs stratégiques sont plutôt flous ce qui nuit à la capacité de définition des cibles de veille. Les différentes phases se sont donc élaborées comme décrit dans le tableau suivant.

Tableau 1  
Présentation synthétique des étapes de la recherche-action

<b>Etape conceptuelle</b>	<b>Etape empirique en entreprise</b>	<b>Période</b>
Conception d'un cadre conceptuel, à partir d'une revue de la littérature et en adoptant une approche interdisciplinaire <sup>3</sup>	S/O	Novembre 2005 – avril 2006
Développement d'une démarche d'analyse des besoins en veille	Identification des PME participantes Réalisation du Diagnostic stratégique ou mise à jour de celui-ci	Avril – septembre 2006
Sélection des outils adaptés aux besoins identifiés	Identification des axes de veille	Septembre –décembre 2006
Mise en œuvre de la démarche en utilisant une plateforme de veille	Opérationnalisation de la veille pour chaque PME et suivi pendant 6 mois Production de rapports de veille	Avril – octobre 2007
Évaluation critique de la démarche et corrections nécessaires au dispositif.		Septembre– décembre 2007

Cette présentation des étapes de la recherche-action ne rend pas compte des nombreux allers-retours entre le terrain et la réflexion conceptuelle menant à la modélisation de la démarche-

<sup>3</sup> Ce cadre conceptuel a fait l'objet d'une communication lors du colloque *Business and Information Technology Conference (BIT)*, Academic Day, Lugano, June 2, 2006 [Quinlan et al., 2006].

type, qui demeure l'objectif de notre travail. Cette approche basée sur la recherche-action est particulièrement intéressante en ce qu'elle permet d'obtenir des résultats qui reflètent et tiennent compte des réalités des PME et de développer des outils et solutions qui répondent aux besoins de leurs dirigeants. En effet, la recherche-action suppose l'implication active non seulement des chercheurs mais aussi celle des personnes dans les entreprises qui interagissent à chacune des étapes. C'est ce dialogue entre le terrain et le cadre conceptuel qui en assure la cohérence.

Considérant l'importance des ressources nécessaires pour réaliser le suivi d'une recherche-action, nous avons fait participer les étudiants de la formation du postgrade Intelligence économique et veille stratégique (IEVS) de 2006-2007 à nos travaux en leur fournissant le cadre d'intervention et le coaching nécessaire, de manière à ce que leurs observations puissent être compatibles avec celles des chercheurs, ce qui a permis d'étendre notre base empirique. De leur côté, les étudiants du postgrade ont ainsi pu expérimenter concrètement la démarche de mise en place d'une cellule de veille dans une PME, en plus de pouvoir bénéficier des échanges entre étudiants et chercheurs.

## 2.2 Présentation des 7 cas accompagnés

Au nombre de 7, les entreprises ont été choisies à partir du registre du commerce en ciblant les quatre cantons romands suivants : Genève, Vaud, Valais et Neuchâtel. Le tableau 2 présente les données sur les entreprises étudiées.

Toutes les entreprises retenues sont de taille moyenne, la plus petite ne compte que 50 employés et la plus grande avoisine les 250 employés. Ce choix délibéré de ne traiter que des entreprises d'une certaine taille repose sur l'hypothèse que la réflexion stratégique y sera plus développée et qu'elles disposeront d'un minimum de ressources et de formalisation. De plus, toutes les entreprises accompagnées avaient plus de 20 ans d'existence, ce qui nous semblait le gage d'une plus grande connaissance stratégique de la part de leur dirigeant car depuis longtemps dans leur métier.

**Tableau 2**

**Présentation des entreprises impliquées dans la recherche-action**

Entreprises	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5	PME 6	PME 7
Domaine	Production d'outils de coupe	Industrie du marché électrique	Imprimerie de labeur (commerciale)	Fabrication et pose de parquets/ Négoce de bois	Chaîne de librairies	Production et distribution de vêtements	Production d'écrans et de présentoirs
Fondation	1945	1947	1907	1869	1875	1981	1908
Collaborateurs	150 en Suisse + 4 filiales	+ de 200 employés	230	90-100	260 employés sur 13 succursales en Romandie	100 en Suisse	50 (Réduction d'effectifs à fin 2006)
Chiffre d'affaires (francs suisses)	Env. 45 mio	Env. 30 mio	50 mio en 2005	Env. 20 mio	Env. 70 mio	80 mio en 2006	-.
Stratégie exprimée	Développer le marché amateur Développer le marché dans les pays émergents	Pérenniser domaines d'activité courants Diversifier selon effets de la libéralisation des marchés européens	Améliorer services et outils de production Remplacer à terme l'impression offset par l'impression numérique	Développer le négoce de bois, le commerce électronique et identifier une clientèle du luxe	Développer la librairie en ligne	Mieux répondre aux attentes du client Attirer une clientèle plus large Renouveler l'image du produit	Diversifier sa production, mais toujours dans le haut-de-gamme Rechercher de clients du luxe
Clients	Suisse et Europe : 70% de sa clientèle	Marché suisse	90% de l'activité : Vaud et Genève	100 % en Suisse (environ 60 clients)	30% du marché en Suisse romande	Réseau de partenaires commerciaux (PME) Privés	2 gros clients seulement (en crise)
Concurrence	Forte concurrence en Europe qui délocalise en Asie	Entreprises régionales issues de privatisations (fourniture et vente d'électricité)	Secteur de l'impression offset en déclin- Forte concurrence de l'édition électronique	1 grand concurrent sinon mélange client/ concurrent	Concurrence locale de grandes surfaces/grandes enseignes spécialisées	En Europe, pour l'impression sur textile Mondiale (pression sur prix et volumes)	Concurrence chinoise et thaïlandaise
Types de veilles	Concurrentielle Marchés	Concurrentielle Juridique Technologique Environnementale	Concurrentielle Commerciale Technologique	Concurrentielle Marchés Media	Concurrentielle Technologique Sociétale	Concurrentielle Technologique Sociétale	Concurrentielle Technologique Marchés Sociétale

### 3 Constatations et résultats

Le tableau 3 présente une synthèse des résultats obtenus sur les 7 entreprises accompagnées.

#### 3.1 Sur le diagnostic stratégique

- l'approche de la veille par la stratégie ouvre des portes : alors que l'intelligence économique est encore un concept assez flou, voire universitaire pour certains dirigeants d'entreprise, les avantages d'un diagnostic stratégique sont non seulement compris mais aussi plébiscités.

- Très peu de PME disposaient déjà d'une stratégie explicite et formalisée. Pour celles qui n'avaient même pas de stratégie implicite, le diagnostic stratégique a été plus difficile à établir d'autant que les dirigeants n'avaient pas accordé le temps de réflexion nécessaire sur leurs objectifs.

- La réalisation du diagnostic stratégique a été malaisée pour au moins 3 PME (1, 3 et 7) qui donnaient relativement peu d'informations, malgré la signature préalable d'engagements de confidentialité. Faut-il expliquer cela par une certaine culture du secret assez partagée en Suisse (alors même qu'aucune banque ne faisait partie des PME étudiées)?

- Les rares PME qui pratiquaient la veille (2) le faisaient de façon sporadique, non formalisée, et confidentielle. La seule PME qui pratiquait l'IE avec un poste dédié (PME 1), n'a pas de procédures/outils permettant le partage d'information en interne, ni d'organisation du retour d'information des filiales/importateurs: pas de professionnalisation de la veille. Résumé brièvement, on constate donc une méconnaissance quasi-générale de la démarche d'IE et une absence de planification stratégique dans les PME.

#### 3.2 Sur le lien entre diagnostic et identification des axes de veille

- Il est parfois difficile de passer du diagnostic et donc de recommandations stratégiques à la définition d'axes de veille: d'une part, les PME sont souvent reprises par les activités courantes, et de l'autre, elles ont du mal à traduire ces orientations stratégiques générales en axes de veille concrets ; ici, un accompagnement est nécessaire.

- Une fois le diagnostic établi et les axes définis, les entreprises ont parfois des difficultés à établir des priorités d'axes à surveiller : il faudrait pouvoir tout suivre à la fois. La définition de ces priorités est très liée à l'organisation du management: elles sont par exemple d'autant plus difficiles à définir lorsqu'il n'y a pas de fonction transversale et que les divers départements sont très cloisonnés (PME 6), ou que l'entreprise a une forte culture hiérarchique et peu d'habitude de

partage de l'information (PME 3 et 5). On constate une absence de gestion/exploitation de l'information interne et un ciblage insuffisant de la veille.

Tableau 3

## Présentation synthétique des résultats de la recherche

Entreprises	PME 1	PME 2	PME 3	PME 4	PME 5	PME 6	PME 7
Intérêt pour Veille et l'IE (IEVS) ou Diagnostic (DS)	IEVS	DS	DS	IEVS	DS	IEVS	IEVS
Entreprises disposant déjà d'un diagnostic stratégique (DS)	DS	Non	Non	Non, mais réflexion avancée	Non	DS	Non
Culture de l'information Partage de l'information dans l'entreprise (nbre de personnes impliquées)	Réunions mensuelles de veille- Informations top-down vers les filiales et le terrain (pas de retour)	Hierarchisé Peu de partage	Cloisonné et hiérarchisé, Informations orales, Création d'un blog questions-réponses top-down	Partage informel- Réunions régulières des cadres- Pas d'outil	Pas d'Intranet- Envoi d'une lettre d'information	Départements cloisonnés Intranet peu utilisé	Partage informel, Réunions hebdomadaires des cadres
Recommandations stratégiques en axes de veille : simple/complex	Simple	Complexe	Complexe	Simple mais long (allées et venues nécessaires)	Complexe	Complexe	Complexe
Priorisation des axes de veille: simple/complex	Complexe (souhait de tout suivre a la fois)	Complexe	Complexe (souhait de tout suivre a la fois)	Simple	Complexe	Complexe (Pas de lien avec la hiérarchie pour décider)	Simple
Forme de Veille effectuée (produits)	Pas de veille effectuée, concurrence avec la personne en place dans l'entreprise	Fiches sur les sociétés concurrentes Rapports de veille réguliers Alertes	Pas de veille	Bulletins de veille et produit d'information (synthèse)	Pas de veille, mais décision immédiate de développement d'outils (réaction au DS)	Bulletins de veille et un dossier d'information (synthèse)	Rapports de veille réguliers Une recherche spécifique
Outils utilisés	-	Website Watcher	-	Digimind Evolution	-	Netvibes et Ikeepbookmark	Digimind Evolution
Evaluation des rapports et appréciation de l'intérêt de l'IEVS	-	- Ouvre de nouvelles opportunités - l'IE apparait comme une nécessité, dans un contexte changeant ; elle permet de consolider et de changer des choix stratégiques	-	- Permet d'aller plus vite que la concurrence - Ouvre de nouvelles opportunités, de nouveaux marchés	Développement d'outils en interne (issus directement de la veille technologique) permettant le e-commerce : librairie en ligne	Permet des prises de décisions immédiates et de prendre conscience de l'importance d'une gestion stratégique de l'information	- Apporte des idées en termes de produits, de tendances - Détecte les nouveaux marchés (pays)
Actions envisagées	-	Abonnement à un service de veille	-	- Mise en place d'alertes sur un logiciel de veille - Abonnement à un service de veille	-	- Optimisation de leur Intranet - Recrutement d'un spécialiste de l'information	- Abonnement à un service de veille





### 3.3 Sur les types de veille

- On remarque que la veille concurrentielle concerne toutes les entreprises: le suivi des concurrents, de leurs nouveaux produits, services, mode de communication est une préoccupation majeure pour ces PME.

### 3.4 Sur les résultats de la veille

- La veille ne peut être réellement efficace que si l'information est partagée effectivement, si des circuits de diffusion et d'échange sont formellement établis, et si tous les pouvoirs ne sont pas concentrés dans les mains d'une seule personne

- Pour 2 PME (4 et 7) la veille aurait été encore été plus efficace si des démonstrations de l'outil utilisé avaient pu être organisées: le concept et ses apports auraient été mieux compris, et l'interactivité avec l'entreprise améliorée.

- 3 PME (2, 4 et 7) se disent prêtes à payer des prestations externes de veille, et une (PME 4) a déjà acquis et paramétré un outil gratuit.

- Un des intérêts majeurs de l'IE, pour les PME 2 et 4, est la possibilité de repérer de nouvelles opportunités.

- Pour la PME 4, l'IE permet de se situer et d'aller plus vite que la concurrence, et constitue un appoint important pour le pilotage de l'entreprise.

- Pour la PME 2, l'IE apparaît comme une nécessité pour toute entreprise se trouvant dans un contexte de remise en question

- Pour la PME 6, elle permet de prendre des décisions, et l'interlocuteur dit « se sentir plus fort » grâce à l'information reçue.

- Les dirigeants étaient-ils satisfaits de la périodicité des rapports de veille ? Cette question mérite débat parce qu'il n'y a pas de règles en la matière. Toutes les informations n'ont pas la même durée de vie. Dans des environnements turbulents aux changements fréquents et rapides, les informations deviennent rapidement obsolètes : la veille doit alors être plus fréquente. Dans des environnements plus stables, la veille peut s'effectuer sur un moindre rythme. Toutefois, il ne suffit pas de déterminer la périodicité optimale pour une entreprise donnée, encore faut-il déterminer sur quelles données il serait utile d'avoir des alertes. Enfin, il faut aussi ajuster la périodicité et l'ampleur des rapports de veille avec le temps consenti par les dirigeants à lire ces rapports, à y réfléchir et à en discuter pour prendre des actions et pour réévaluer la pertinence des axes de veille ou les réajuster.

- Le projet a commencé en mars 2006 et est prévu sur 2 ans. Il reste à finir les tests avec les PME volontaires sur la plateforme Digimind Evolution, et à procéder aux évaluations.

On peut cependant dès maintenant en tirer quelques conclusions intermédiaires.

La recherche-action a permis de vérifier qu'il ne peut pas y avoir de bonne pratique d'intelligence économique sans une définition précise de la stratégie. De ce fait, amorcer la démarche de mise en place d'une cellule de veille stratégique par la réalisation d'un diagnostic stratégique, même si a priori elle peut paraître un détour coûteux en temps, s'est révélé a posteriori un exercice très fructueux, permettant de faire des économies de temps et d'énergie par la suite, surtout en focalisant rapidement les axes de veille sur les priorités stratégiques de l'entreprise. Ainsi, il est apparu que la réalisation du diagnostic stratégique, permettait d'amorcer le dialogue avec les dirigeants et de les obliger à formaliser leurs intentions stratégiques. Par la suite, l'affinage des axes de veille et des indicateurs utiles se fait en fonction de l'intégration des nouvelles informations dans la réflexion stratégique. On s'engage alors dans un cercle vertueux, où l'évolution de la stratégie est alimentée par les résultats de la veille tandis que cette dernière se déploie suivant les priorités stratégiques.

La veille stratégique rejoint ici la gestion des connaissances, qui ne nécessite pas nécessairement la création d'outils complexes, mais qui peut être mise en oeuvre par de simples dispositifs (Echanges suscités lors de réunions et sauvegardés via des procès-verbaux dont les formats peuvent être normalisés pour les retrouver plus facilement, boîte aux bonnes idées réellement exploitée etc..).

L'importance de l'implication de la direction générale de l'entreprise pour la réussite d'un projet d'IE a été une nouvelle fois démontrée : c'est une condition nécessaire, même si elle n'est pas suffisante à elle seule.

Enfin, en termes d'IE, plusieurs PME ont dit découvrir concrètement ce qu'était l'IE et notamment la possibilité d'anticiper les évolutions dans son domaine (PME 2 et 4 en particulier), ce qui permet d'affirmer que les PME suivies ne faisaient que réagir aux informations de leur environnement, sans anticiper ; en ce sens, elles apparaissent, à l'instar de la majorité des PME françaises comme « réactives » voire « dormeuses » [cf Rouach, 1998 cité par Hermel, 2007]. Pour les encourager à adopter une démarche d'IE, on pourrait utilement, en Suisse romande, s'inspirer des actions des diverses structures d'aide existantes en France (Chambres de commerce, agences, fédérations professionnelles etc...)

## 4 Discussion

Tout d'abord, il est important de souligner que Le ROI (retour sur investissement) est difficile à mesurer comme cela a d'ailleurs déjà été souligné par Gessner et Volonino [2005] ou Lackman *et al.*, [2000], et ce d'autant plus qu'il s'agit de court terme.

Bien que nos résultats soient encore incomplets, plusieurs leçons peuvent d'ores et déjà être mises en évidence. Nous discutons ici 3 thèmes : les capacités stratégiques des personnes, les conditions organisationnelles et les facteurs de contingence.

### 4.1 Capacités stratégiques des personnes et limites perceptuelles ou interprétatives

L'une des causes du peu de développement des pratiques d'IE dans les PME est sans doute à trouver dans l'absence d'une réflexion stratégique formelle qui caractérise les pratiques managériales d'une majorité de PME. Or, ce qui apparaît clairement des différentes PME, c'est que pour une veille soit véritablement efficace, une réflexion stratégique plus poussée est un préalable nécessaire [Frion, 2004], à la fois en amont du processus, et lors de la discussion et l'interprétation des résultats.

Les dirigeants et preneurs de décision sont au centre du dispositif de veille stratégique et d'IE. Cependant, dans les PME, le dirigeant est souvent le seul concepteur de la stratégie de sorte que cette dernière est étroitement liée à sa personnalité [McCarthy, 2003]. C'est sur sa perception des changements se profilant dans son domaine d'activités que reposent les mouvements stratégiques de l'entreprise : ceux-ci reflètent les anticipations et interprétations que le dirigeant se fait de ce que sera le futur. De ce fait, les bénéfices tirés d'une veille concurrentielle organisée dépendent directement de l'intelligence perceptuelle des dirigeants [Callot, 2006] et de leur capacité à donner du sens aux données [Weick, 1995] et faits recueillis dans le processus de veille.

El Mabrouki [2007] dans son étude des pratiques d'IE dans sept grandes entreprises arrive à la conclusion que la veille n'y serait qu'un simple service fonctionnel de veille personnalisée aux décideurs<sup>4</sup>. S'appuyant sur les travaux de Daft et Weick [1984] qui voient l'organisation comme un système d'interprétation et de création de sens pour l'action (enactment), El Mabrouki constate que le groupe de veille ne passe que peu de temps dans l'interprétation des données parce que cela prend beaucoup de temps d'effectuer la recherche d'information. Par

---

<sup>4</sup> « Dans l'ensemble des cas étudiés, la majeure partie du travail des responsables IE est de répondre aux besoins des dirigeants en information. Ces demandes ont un caractère d'urgence, elles réduisent le rôle de l'IE à un service traditionnel, certes personnalisé, de veille et donc de la seule collecte et diffusion de l'information. » [El Mabrouki, 2007, p. 16]

conséquent, le véritable travail d'interprétation et de réflexion stratégique serait effectué de façon informelle et transversale par les décideurs.

Caron-Fasan [2001] définit l'exploitation des signaux faibles comme une activité conjuguée de construction de sens créative par l'interprétation des informations collectées. La construction de sens restant essentiellement individuelle au sens de Weick [1995] même si ce processus est social. Les expériences peuvent être partagées entre les différents membres de l'organisation mais le sens et sa construction le sont beaucoup moins.

Par ailleurs, nos résultats fournissent quelques pistes d'explication sur les raisons qui pourraient expliquer le faible taux de développement des pratiques formelles et systématisées de veille stratégique et d'intelligence économique observé dans les études sur les PME (Groom et David, 2001)

#### 4.2 Conditions organisationnelles

On peut se demander si les décideurs lisent les produits de veille ? Dans le cas de la PME 7, la dirigeante avouait ne lire les rapports de veille que lorsqu'une rencontre d'évaluation était prévue avec les chercheurs ! Pour anecdotique que cela puisse paraître, on peut en déduire que devant l'urgence des opérations quotidiennes, les dirigeants de PME auraient besoin de formaliser les réunions de veille, de les inscrire formellement dans leur agenda et surtout, d'être accompagnés dans ce processus.

Les grandes entreprises mettent jusqu'à 0,5% de leur chiffre d'affaires pour soutenir l'IE [Salles, 2003] mais les PME sont loin de vouloir consentir une part aussi importante de leur budget à cette fin. Cela ressort clairement quand on demande aux dirigeants qui ont participé à cette recherche. Même s'ils sont convaincus de la valeur de l'information et de la nécessité d'être au courant de ce qui se passe sur leur marché, la réponse demeure qu'il y a d'autres priorités. De ce fait, il semble avantageux de développer des ressources collectives susceptibles de prendre en charge une partie de l'IE. Sur ce point, nous rejoignons Al Abdulsalam et Paturel [2006] lorsqu'ils soulignent que les syndicats professionnels peuvent jouer un rôle important dans ce domaine pour les PME. Toutefois, si la France dispose d'ores et déjà de diverses organisations actives dans la veille stratégique et l'intelligence économique territoriale, tel n'est pas le cas en Suisse où les ressources d'information sont dispersées et correspondent aux frontières des cantons. Chacun des 26 cantons entend avoir ses propres structures, institutions et législations et, même les Chambres de commerce et d'industrie ont

des activités qui dépassent rarement le cadre de leur canton, sans qu'un organe fédérateur ne facilite le partage des ressources.

#### 4.3 Facteurs de contingence

Les environnements des entreprises sont divers tant dans leur rythme de changement que dans le niveau de concurrence. De ce fait, les réactions des entreprises et les besoins en information varient. A cet égard, le propos de Larivet sur le fait que les entreprises ayant une stratégie claire soient plus demandeuses d'information peut nous indiquer que les entreprises faisant face à des environnements très mouvants soient plus demandeuses d'informations.

La taille, tout en ayant une influence certaine sur les ressources dévolues à la veille ne fournit cependant pas une relation linéaire. Il apparaît que les PME 4 et 6, toutes deux d'une taille relativement modeste (respectivement de 90 et 100 employés) sont largement plus convaincues de la veille que certaines autres (notamment la PME 5 de 260 employés et la PME 3 de 230 employés). Par contre, la situation de cette dernière entreprise (PME 3) était difficile, celle-ci faisant face à de graves difficultés financières, son marché étant fortement déclinant, à cause du déclin du secteur menacé par des changements technologiques. « Dans les entreprises de moins de 100 personnes, il n'est pas rare qu'il n'y ait aucune personne responsable de la recherche de l'information », Frion [2004].

### 5 Conclusion et perspectives

Comme le souligne Lecointre [2006], la PME est « l'entreprise de l'avenir ». C'est d'elle qu'il faut attendre la vitalité économique et la création d'emplois. De ce fait, il est impératif de concevoir des outils de gestion qui répondent à ses particularités et c'est dans cette perspective que se poursuit notre de recherche.

#### 5.1 Une approche interdisciplinaire est souhaitable

Deux éléments introduisent l'interdisciplinarité dans l'intelligence économique. Premièrement, les problèmes ne peuvent être résolus par les approches et les constructions d'une seule discipline. Deuxièmement, l'interdisciplinarité est due à la différence de formation initiale des chercheurs. Ces différences donnent de la richesse au champ mais en compliquent la perception et la compréhension. C'est dire que le projet interdisciplinaire est conditionné par une entente conceptuelle non négligeable. Comme le fait remarquer Morin « il ne suffit pas d'énoncer la nécessité de contextualiser et celle de relier les savoirs ; il faut encore envisager les méthodes, outils, opérateurs, concepts aptes à ces reliances » [Morin, 1999 : 13].

L'originalité de l'approche interdisciplinaire sous-jacente à notre démarche est de susciter le dialogue et d'aller ainsi vers un décloisonnement disciplinaire. Les disciplines auxquelles nous nous référons, que ce soit la science de l'information ou les sciences de gestion, mettent en jeu des savoirs d'origines diverses ce qui suggère l'idée même d'interdisciplinarité. Le décloisonnement, auquel nous nous obligeons, implique une nouvelle posture plus englobante, au-delà des replis disciplinaires. C'est donc un défi qui s'impose à nous : penser le cycle de l'intelligence économique en reconnaissant la nécessaire complémentarité des savoirs spécialisés. « L'apport de l'intelligence économique », comme l'affirment Achard et Bernat [1998, p. 13], « réside essentiellement dans son effet unificateur et globalisant ».

C'est ainsi que le fait de faire le diagnostic stratégique a permis aux spécialistes de l'information de se familiariser avec le langage de la gestion et donc de mieux appréhender le contexte de veille: cela a eu pour conséquences de simplifier le travail de traduction en problématique de recherche d'information, et d'accélérer, lors de la veille opérationnelle, le travail de sélection et de traitement des informations (analyse, synthèse et mise en forme). En outre, cela a favorisé une attitude pro-active de proposition de réajustement des axes de veille. Il faut souligner que l'expérience réalisée avec les 7 PME nous a convaincu de l'utilité de démarrer la démarche par la réalisation d'un diagnostic stratégique ou par sa mise à jour. En effet, comme le souligne avec à propos Marmuse [1999], l'exercice de diagnostic stratégique est d'abord une démarche de construction de sens, essentiel pour le décideur. Mais de plus, sa co-construction avec les spécialistes de l'IE permet d'amorcer un dialogue fécond et de constituer une base commune d'où émergeront les axes de veille.

Nous sommes bien dans un contexte d'interdisciplinarité et il est nécessaire que l'intelligence économique se construise des concepts qui lui soit propre. Comme le suggère Couzinet [2005 : 24], « il faudra revisiter le sens des concepts accueillis d'autant plus qu'il s'agit souvent de concepts techniques à visée essentiellement opérationnelle ».

## 5.2 Les apports et les limites de cette étude

Certes, on pourra nous objecter que nous avons un nombre limité d'observations (pas de validité externe) mais en même temps, nos résultats corroborent ce que d'autres études ont montré.

Le projet n'a pas pris en compte les informations internes: il aurait fallu auditer l'ensemble des systèmes d'information des organisations étudiées pour préconiser une IE globale, prenant en compte aussi bien informations internes qu'externes, et relayée par les outils d'informations internes (comme l'Intranet par exemple).

Dans le cas présent, seules les données externes ont été recueillies et traitées. Sous cet angle, nous n'avons donc pas englobé toutes les dimensions de l'IE. Pourtant, les PME suivies recueillent des données sur leur marché, soit lors de salons et foires commerciales, via les échanges avec leurs clients et fournisseurs ou encore, lors de rencontres dans des associations professionnelles (sectorielles ou non), mais elles ne les formalisent pas, et surtout, les partagent peu. Ces informations qui sont dans la tête du dirigeant et de ses collaborateurs n'ont pas fait l'objet d'un travail de collecte systématique et formelle, ni d'un traitement pour compléter les recherches sur les bases documentaires.

La compétitivité des entreprises ne dépend pas uniquement de la connaissance des grandes tendances externes qui affectent l'environnement concurrentiel. Au contraire, celle-ci doit impérativement être arrimée au traitement des informations internes à l'entreprise, informations disponibles au travers des divers systèmes d'information de l'entreprise mais qui, trop souvent, ne sont pas traitées et analysées dans l'optique d'une prise de décision stratégique. Pourtant, comme l'ont établi les travaux de Deloitte et Touche [1998], il ne peut pas y avoir d'intelligence économique efficace sans une amélioration de la gestion de l'information interne et donc, une veille performante doit être basée sur une exploitation adaptée et intégrée des informations internes et externes. Malheureusement, les PME sont encore peu familières avec une telle démarche stratégique intégrée qui nécessite à la fois une compréhension globale de la chaîne de valeurs de l'industrie et de la place qu'y occupe l'entreprise, une identification des paramètres stratégiques internes et externes sur lesquels doit s'effectuer la veille et un suivi serré de l'évolution des indicateurs de gestion sélectionnés pour leur caractère stratégique. Or, les techniques et méthodes de l'information documentaire appliquées à la démarche d'IE permettent justement de traiter la multiplicité des données générées par les différents systèmes d'information de l'entreprise et d'éviter d'être noyé dans une masse de données peu utiles pour la prise de décision stratégique. Par ailleurs, au-delà de l'amélioration de la capacité à traiter une quantité importante d'informations et d'exercer une veille informationnelle efficace par le recours à une systématisation de la démarche, notre approche préconise un rôle actif du dirigeant de PME qui doit clarifier son horizon stratégique dont découlent les besoins en veille. Sous cet angle, il est incontestable que les entreprises de cette seconde recherche-action (comparée à la première de 2002-2003), soit celles que nous avons accompagnées dans l'élaboration du diagnostic stratégique en préalable à l'exercice de veille ont pu profiter beaucoup plus des résultats de la veille car celle-ci devenait mieux focalisée sur leurs préoccupations.



En somme, la démarche d'intelligence économique que nous préconisons pour les PME reconnaît d'emblée que le pilotage stratégique des entreprises passe par une approche interdisciplinaire où les limites des savoirs et savoir-faire propre à chaque discipline spécialisée sont compensées par les apports complémentaires introduits par les autres disciplines. Ainsi, par le regard croisé qu'elles posent sur l'information utile à la prise de décision, l'intelligence économique, le management stratégique et l'information documentaire ouvrent une brèche dans le décloisonnement disciplinaire qui nous semble propice au développement d'une IE qui soit véritablement adaptée aux PME et à leurs besoins. Nous avons suscité ce décloisonnement disciplinaire parce que le processus d'IE ne saurait se concevoir sans partage et dialogue. Chacune des disciplines en jeu, en s'ouvrant à l'autre, s'ouvre à de nouveaux points de vue, à d'autres postures épistémiques et s'enrichit.

La convergence des intérêts de l'intelligence économique, située à la rencontre de la science de l'information et des sciences de gestion, focalisée autour de l'information stratégique, nous a montré les similarités dans les approches entre des disciplines initialement séparées. En travaillant avec les autres on se situe mieux, c'est une question d'identité et de positionnement.

## Bibliographie

- Al Abdulsalam M., Paturel R., « Les syndicats professionnels sont-ils un outil permettant aux PME/PMI l'accès à la démarche d'intelligence économique », *Actes de la XV<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique*. Annecy/Genève 13-16 juin 2006.
- Achard P., Bernat J.-P., *Intelligence économique : mode d'emploi*, Paris, ADBS éditions, 1998, 250 p.
- Baldwin J. et al., *Les faillites d'entreprises au Canada*. Ottawa, Statistique Canada, 1997, No 61-525-XPFF.
- Brouard, F., « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue internationale PME*, vol. 20, no 1, 2007, p. 9-40.
- Callot P., « Intelligence économique et PME. Le paradigme de l'intelligence perceptuelle », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, mars/avril 2006, no. 218, p. 61-71.
- Carayon B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, rapport remis au Premier Ministre, France, juin 2003, 103 p.
- Caron-Fasan M.-L., Lesca H., « Implantation d'une veille stratégique (v.s.) pour le management stratégique. Le cas d'une PME du secteur bancaire », *La Revue des Sciences de Gestion. Direction et Gestion*, no. 203, Sept./Oct. 2003, p. 55-68.
- Couzinet V., « L'intelligence économique et sciences de l'information et de la communication : quelles questions de recherche ? », in A. David *Organisation des connaissances dans les systèmes d'information orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique*. Nancy : Presses universitaires de Nancy, 2005, p. 13-25
- Deferr E., Madinier H., *Veille PME en Suisse romande*. Haute école de Gestion de Genève, Projet HES-SO 2002-2003.
- Deloitte et Touche Consulting Group et CEPS (Centre d'étude et de prospective stratégique), *Pratiques et attentes des entreprises en matière d'intelligence économique, enquête réalisée en 1998*, citée par le CIGREF, *Intelligence économique et stratégique: les systèmes d'information au coeur de la démarche*, mars 2003
- Dembinski P.H., *Les PME en Suisse. Profils et défis*. Genève, Georg éditeur, 2004, 123 p.
- De Pelsmacker, P., Muller, M.-L., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers L., « Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 6, 2005, p. 606-630.
- El Mabrouki N.M., « La pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises : voyage au cœur d'un système non univoque », *Actes de la XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 6-9 juin 2007.
- Fitzpatrick W.M., Burke, D.R., « Competitive intelligence, corporate security and the virtual organization », *Advances in competitiveness research*, vol. 11, no. 1, 2003, p. 20-45.
- Goy H., Paturel R., « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME », *Revue française de gestion*, vol. 30, 2004, p.55-70.
- Groom J.R., David F.R., « Competitive Intelligence Activity among Small Firms », *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 66, no. 1, 2001, p. 12-20.
- Hermel L., *Veille stratégique et intelligence économique*, La Plaine St-Denis, AFNOR, 2007, 100 pages.

- Lackman C., Saban K., Lanasa J., « The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18, no. 1, 2000, p. 6-8.
- Larivet S., « L'intelligence économique : un concept managérial », *Marketing & Communication*, vol. 3, no. 3, octobre 2006, p. 22-35.
- Larivet S., « Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME », in A. Guilhon (coordonné par) *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*. Paris : L'Harmattan, 2004, chapitre VI, p. 130-148.
- Lecointre, G., *La PME, l'entreprise de l'avenir*. Paris : Gualino, 2006
- Lesca H. et al., « La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales », *Facef Pesquisa*, vol. 8, no. 2, 2005, p. 91-2005.
- Madinier, H., « Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ? », *Documentaliste- Sciences de l'information*. Vol. 44, nos 4-5, Octobre 2007, p.300-310
- Marmuse C., « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », *Finance, Contrôle Stratégie*. Vol. 2, no. 4, décembre 1999, p. 77-104.
- McCarthy B., « Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven », *Management Decision*, vol. 4, no. 4, 2003, p. 327-339.
- Morin, Edgar et al., *Relier les connaissances : le défi du XXIème siècle*. Paris : Seuil, 1999.
- Outward Insights, *Ostriches & Eagles. Competitive Intelligence Usage and Understanding in U.S. Companies*. February 2005, 8 p. <http://www.outwardinsights.com/> (consulté le 10 novembre 2007)
- Quinlan, P., Bégin, L., Deschamps, J., Madinier, H., « Innovation fostered by business intelligence », *Business and Information Technology Conference (BIT)*, Academic Day, Lugano, June 2, 2006.
- Ramangalahy C. et al., « La veille technologique : une étude empirique des pratiques des PME manufacturières ». *Revue Systèmes d'information et management*. Vol. 2, no. 2, 1997.
- Salles M., *Stratégies des PME et Intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*. Paris, Economica, 2003, 172 pages.
- Sheng Y.P. et al., « Competitor Analysis and Its Defenses in the E-Marketplace », *Communications of the ACM*, vol. 48, no. 8, August 2005, p. 107-112
- Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Paris, Flammarion, 1972, 266 pages, collection Champs.
- Tarraf P., Molz R., « Competitive Intelligence at Small Enterprises », *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 71, no. 4, Autumn 2006, p. 24-34.
- Trim, P. R.J., « Managing computer security issues: preventing and limiting future threats and disasters », *Disaster Prevention and Management*, vol. 14, no. 4, 2005, p. 493-505.
- Walker B.A., Kapelianis D., Hutt M.D., « Competitive Cognition », *MIT Sloan Management Review*, Summer 2005, p. 10-12.
- Weick, K., *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995
- Wright S., Calof, J.L., « The quest for competitive, business and marketing intelligence », *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 5/6, 2006, p. 453-465.