

Du diagnostic stratégique à la gestion des connaissances : une démarche d'intelligence économique pour les PME

Hélène MADINIER ⁽¹⁾

Jacqueline DESCHAMPS ⁽²⁾

Lucie BÉGIN ⁽³⁾

helene.madinier@hesge.ch

jacqueline_deschamps@bluemail.ch

l.begin@em-normadie.fr

(1)- Chargée d'enseignement HES, Haute École de Gestion de Genève, 7 route de Drize, 1227 Carouge (Ge), SUISSE

(2)- Professeure HES honoraire, 28 rue de la Gabelle, 1227 Carouge (Ge), SUISSE

(3)- Professeur à l'École de Management de Normandie, 30 rue Richelieu, 76600 Le Havre, FRANCE

RÉSUMÉ : Les PME sont généralement peu engagées dans une démarche d'intelligence économique (IE). 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 pendant presque deux années. Nous avons ainsi identifié quelques-unes des conditions facilitant la mise en place d'une démarche d'IE. Il apparaît que le diagnostic stratégique est un pré requis essentiel pour arrimer la démarche d'IE à des besoins informationnels véritablement pertinents.

MOTS-CLES : Intelligence économique, Veille stratégique, Gestion des connaissances, Science de l'information, PME suisses

From strategy to knowledge organization : competitive intelligence in SMEs.

ABSTRACT : SME's are generally not very committed to a competitive intelligence process (CI). One of the reasons that CI is not developed as a practice in SME's is undoubtedly the lack of formal strategic reflexion which characterizes the management of SME's. For a better understanding of the conditions necessary for the implementation of successful management by CI in SME's, we carried out an action-research in several SME's in French -speaking Switzerland during the last two years. We have thus identified several factors that would facilitate putting a CI process in place. It would appear that a strategic diagnosis is an essential prerequisite in order to attach the CI process to truly relevant informational needs.

KEYWORDS : Competitive intelligence, knowledge management, Information science, SME, Switzerland

Introduction

Les PME sont au cœur de nos économies. En Suisse, elles constituent environ 99,7% des entreprises privées 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 dix 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 et à faire face à la concurrence internationale est déterminante pour la prospérité de nombreuses régions. La compétitivité des PME est un enjeu si important qu'il est devenu primordial dans la politique économique de plusieurs pays et a donné 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 locales¹, 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 la situation en Suisse n'est guère différente.

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 de leurs 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 régulière et permanente. Nous axerons notre propos sur les principaux résultats de cette recherche et les pistes de réflexions inspirées par cette étude.

1. Contexte : l'intelligence économique

1.1. Les composants

L'intelligence économique s'appuie 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. 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.

1.2. Quid de l'intelligence économique et des PME ?

Un regard sur la littérature académique et professionnelle au cours des dix dernières années atteste de l'intérêt croissant que portent chercheurs et praticiens au domaine de l'IE. Cependant, même dans les grandes entreprises, selon le sondage américain de *Outward Insights* [2005], les pratiques d'IE demeurent encore très inégales, souvent ponctuelles et 29% des répondants admettent ne pas avoir de démarche organisée et systématique. Quant à l'état réel des pratiques actuelles d'IE dans les PME, il reste très difficile à évaluer (populations étudiées hétérogènes, grande diversité d'approche méthodologique) que ce soit dans 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]

2. La recherche-action

¹ Depuis les dix 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 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 faitières privées.

La recherche-action menée en 2006/2008 a fait suite à une première expérience d'implantation de la veille stratégique dans des PME de Suisse Romande qui nous a permis de constater que les résultats étaient grandement tributaires du niveau de réflexion stratégique des dirigeants de PME [Madinier, 2007].

C'est donc cet aspect stratégique qui nous a guidées dans notre recherche-action. 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 déterminés et une stratégie est arrêtée sur un horizon temporel plus ou moins long. Les axes stratégiques sont ensuite transformés en axes de veille puis la veille devient opérationnelle avec le choix d'outils adaptés. Enfin, après la production des rapports de veille, la démarche est évaluée pour apporter les corrections nécessaires au dispositif.

Sept entreprises ont été choisies à partir du registre du commerce en ciblant les quatre cantons romands suivants : Genève, Vaud, Valais et Neuchâtel. Le tableau 1 présente les données sur les entreprises étudiées. Notre objectif était alors la modélisation d'une démarche-type, qui pourrait s'appliquer à toute PME quel que soit son domaine.

3. Résultats

3.1. Une démarche peu connue des dirigeants

Les résultats sont présentés de manière synthétique sur le tableau 2.

Alors que les concepts de l'intelligence économique restent assez flous, voire universitaires pour certains dirigeants d'entreprise, les avantages d'un diagnostic stratégique sont non seulement compris mais aussi plébiscités. On constate une méconnaissance quasi-générale de la démarche d'IE, une absence de planification stratégique dans les PME et une absence de gestion/exploitation de l'information interne ainsi qu'un ciblage insuffisant de la veille. La veille ne peut être réellement efficace seulement 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. 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. A la fin de notre recherche, les chefs d'entreprise ont reconnu, respectivement, que la démarche permet d'aller plus vite que la concurrence pour détecter de nouvelles opportunités (par exemple en permettant à la PME 4 de cibler son offre dès le stade des mises à l'enquête), qu'elle favorise l'innovation (Pour la PME 6, elle a permis d'accélérer des prises de décision), et que c'est une nécessité dans un contexte de dérèglementation, comme dans le cas de la PME 2, où l'interprétation des résultats de la veille a démontré que l'évolution récente du contexte n'était pas favorable à l'hypothèse de la direction de cette PME (renforcement du système des marchés protégés, alors que le contexte est un contexte de libéralisation, voir tableau 2).

3.2. De l'intelligence économique à la gestion des connaissances

La démarche d'intelligence économique 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 (échanges 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.). La démarche d'intelligence économique doit être aussi une intelligence collective car les informations recueillies dans les actions de veille ne trouvent leur sens que dans le partage des connaissances. Si le rapport de veille reste sur le bureau du dirigeant (comme nous avons pu le remarquer), la démarche globale reste inefficace.

L'importance du partage organisé des connaissances issues de la veille est aussi illustrée par l'exemple de la PME 6, puisqu'une des résolutions de la direction, à l'issue du projet, a été d'engager un professionnel de l'information pour refaire l'Intranet général de l'entreprise et contribuer ainsi au décroisement des départements (voir tableau 2).

La nécessité 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.

Le projet n'a pas pris en compte les informations internes car pour cela 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. Les informations informelles qui sont dans la tête du dirigeant et de ses collaborateurs n'ont pu faire l'objet d'un travail de collecte systématique et formelle, ni d'un traitement pour compléter les recherches sur les bases documentaires mais il va de soi que cet aspect doit être pris en compte dans une démarche globale d'intelligence économique.

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, analysées ni organisées 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, méthodes et certains outils de la science de l'information, appliquées à la démarche d'IE permettent justement de traiter la multiplicité des données générées par les différentes sources d'information 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.

3.3 Une approche interdisciplinaire

L'originalité de la démarche de notre recherche tient dans notre approche interdisciplinaire car nous pensons que les problèmes ne peuvent être résolus par les approches et les constructions d'une seule discipline. 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. Par exemple, 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.

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 en faisant le diagnostic stratégique que les spécialistes de l'information se sont familiarisés avec le langage de la gestion et ont mieux appréhendé 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 proactive de proposition de réajustement des 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 soient propres. 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 ».

Conclusion

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 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 propice au développement d'une IE qui soit véritablement adaptée aux PME et à leurs besoins. 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.

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. Il est donc impératif de concevoir des outils

de gestion, notamment de gestion de l'information, qui répondent à ses particularités et c'est dans cette perspective que nous poursuivons nos travaux.

Bibliographie

Achard P., Bernat J.-P., *Intelligence économique : mode d'emploi*, Paris, ADBS éditions, 1998

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.

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.

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

Larivet S., « L'intelligence économique : un concept managérial », *Marketing & Communication*, vol. 3, no. 3, octobre 2006, p. 22-35.

Lecointre, G., *La PME, l'entreprise de l'avenir*, Paris : Gualino, 2006.

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.

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).

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.

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.

Tableau 1
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 labour (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 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

Tableau 2

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/complexe	Simple	Complexe	Complexe	Simple mais long (allées et venues nécessaires)	Complexe	Complexe	Complexe
Priorisation des axes de veille: simple/complexe	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 Raports 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)	Raports de veille réguliers Une recherche spécifique
Outils utilisés	-	Website Watcher	-	Digimind Evolution	-	Netvibes et Ikeepbookmark	Digimind Evolution
Evaluation des raports et appréciation de l'intérêt de l'IEVS	-	- Ouvre de nouvelles oportunités - l'IE aparait comme une nécessité, dans un contexte changeant ; elle permet de consolider et de modifier les choix stratégiques	-	- Permet d'aller plus vite que la concurrence - Ouvre de nouvelles oportunités, 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	- Aporte 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