

h e g

Haute école de gestion
Genève

Pratiques et besoins de veille dans les PME de Suisse romande



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Amanda Morina

Alexandre Racine

Conseiller au travail de Bachelor :

Hélène Madinier, Professeure HES

Genève, le 3 juillet 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Information documentaire

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Spécialiste HES en information documentaire.

Les étudiants ont envoyé ce document par email à l'adresse remise par leur conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

Les étudiants acceptent, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité des auteurs, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« Nous attestons avoir réalisé le présent travail sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 3 juillet 2014

Amanda Morina

Alexandre Racine

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés à réaliser ce travail.

Plus particulièrement :

Madame Hélène Madinier, notre conseillère pédagogique, pour son encadrement ainsi que sa disponibilité.

Monsieur Philippe Eberhard et Madame Lorille Alger, nos mandants, pour leur intérêt, leurs conseils et leur soutien dans la recherche de contacts susceptibles de participer à des entretiens.

Tous les responsables de PME ainsi que les directeurs des Chambres de commerce et autres organisations économiques et interprofessionnelles, qui ont pris le temps de répondre à nos questions. Sans eux, cette enquête n'aurait pu se faire.

Enfin, nos familles et amis qui nous ont soutenus durant ce travail.

Résumé

Cette étude, réalisée dans le cadre du Bachelor en Information documentaire de la Haute école de gestion de Genève, a pour objectif de présenter les résultats issus de l'enquête intitulée « Pratiques et besoins de veille dans les PME de Suisse romande ». Le présent travail a été mené en collaboration avec la société genevoise Geneva Intelligence. L'idée était d'obtenir une meilleure vision des perceptions, pratiques et besoins des responsables de PME suisses romandes dans le domaine de l'intelligence économique (ci-après : « IE ») et de la veille.

Pour ce faire nous avons réalisé cette étude en deux parties. La première partie se consacre aux notions d'IE et de veille, et l'utilisation qu'en font les PME. La revue de la littérature nous a permis de constater très rapidement que les grandes entreprises, parfaitement conscientes que leur compétitivité en dépend, tirent des bénéfices de ces disciplines depuis maintenant de nombreuses années. Au contraire, les PME suisses romandes manifestent peu d'intérêt pour la question, ceci malgré des efforts de sensibilisation.

La deuxième partie de notre étude propose une analyse détaillée des résultats de l'enquête, suivie d'une réflexion menée à partir des différents constats qui en sont issus. Ainsi, nous analysons la perception des dirigeants s'agissant de l'IE et de la veille, de même que le potentiel de développement de ces disciplines dans les PME romandes. Nous mettons en évidence les obstacles et les types d'outils nécessaires à la mise en place de processus de veille formalisés. Nous nous interrogeons finalement sur l'utilité d'une aide de la part des organismes de soutien (telles que les chambres de commerce et les fédérations professionnelles).

Eu égard aux résultats obtenus et à la suite d'une réflexion approfondie, nous constatons que l'IE reste relativement méconnue et sous-exploitée par les responsables. Parmi les quatre composantes de l'IE, la pratique liée à la veille est indiscutablement la plus développée. Malheureusement, les pratiques de l'IE restent majoritairement peu formalisées, irrégulières et ne sont pas systématiques. Les responsables peinent à dégager du temps pour s'y consacrer et connaissent des difficultés à synthétiser efficacement les informations collectées.

Les agences spécialisées dans l'IE et la veille ainsi que les organismes de soutien sont très peu sollicités, quand bien même notre étude démontre que les responsables suisses romands ont encore passablement besoin de soutien, notamment pour tirer le meilleur profit possible de la mise en place d'une démarche d'IE.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
1.1 Définition des notions de veille et d'IE	1
1.2 Problématique	1
1.3 Méthodologie de la démarche	3
1.3.1 Recherches documentaires	3
1.3.2 Rencontres avec les mandants et la conseillère pédagogique.....	3
1.3.3 Démarrage concret du travail.....	3
2. Cadre théorique	5
2.1 Intelligence économique dans les PME	5
2.2 Survol de la littérature existante	7
3. Méthodologie de l'enquête	9
3.1 Choix de la méthode	9
3.2 Questionnaire	10
3.2.1 Elaboration du questionnaire	10
3.2.2 Choix de l'outil.....	12
3.2.3 Phase-test.....	12
3.2.4 Choix des personnes à qui le questionnaire a été diffusé	13
3.3 Entretiens qualitatifs	13
3.3.1 Choix des personnes rencontrées	13
3.3.2 Déroulement des entretiens.....	14
3.3.3 Traitement des données	14
4. Résultats de l'enquête	16
4.1 Synthèse globale	16
4.2 Synthèse détaillée	18
4.2.1 Identification des PME	18
4.2.1.1 Fonction des personnes interrogées	18
4.2.1.2 Provenance par canton.....	18
4.2.1.3 Secteurs d'activité.....	19
4.2.1.4 Zone d'activité.....	20
4.2.1.5 Effectif	20
4.2.2 Perception des responsables.....	21
4.2.2.1 Compréhension du terme intelligence économique.....	21
4.2.2.2 Mots associés au terme intelligence économique	22
4.2.2.3 Finalités d'une démarche d'IE	23
4.2.3 Pratiques des responsables.....	25

4.2.3.1	Mise en place de démarches d'IE.....	25
4.2.3.2	Types de démarches d'IE mis en place.....	27
4.2.3.3	Motifs de la non mise en place de démarches d'IE.....	28
4.2.3.4	Perception concernant l'utilité d'un dispositif d'IE.....	29
4.2.3.5	Externalisation de la gestion des informations stratégiques.....	30
4.2.3.6	Pratique de la veille.....	31
4.2.3.7	Types de veille pratiqués.....	32
4.2.3.8	Objectifs de la pratique de la veille.....	33
4.2.3.9	Temps consacré à la veille.....	35
4.2.3.10	Sources ou organismes d'information les plus utilisés.....	36
4.2.3.11	Outils de veille sur Internet.....	37
4.2.3.12	Interprétation des résultats.....	38
4.2.3.13	Utilisation effective des résultats.....	40
4.2.3.14	Mise en place de démarches d'IE par secteur d'activité.....	41
4.2.3.15	Pratiques de veille par secteur d'activité.....	41
4.2.3.16	Types de veille pratiqués par secteur d'activité.....	42
4.2.4	Besoins des responsables.....	44
4.2.4.1	Principales difficultés rencontrées dans la pratique de la veille.....	44
4.2.4.2	PME ayant fait appel à une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée.....	47
4.2.4.3	Intérêt pour une nouvelle prestation de veille.....	49
4.2.4.4	Solution pour la mise en place d'une nouvelle prestation de veille.....	51
4.2.4.5	Intérêt à faire appel à une équipe spécialisée dans la veille et l'IE.....	54
4.2.4.6	Intérêt pour l'acquisition d'un outil informatisé.....	56
5.	Analyse.....	57
5.1	Perception et connaissance des dirigeants de la veille et de l'IE.....	57
5.2	Potentiel de développement de l'IE et de la veille dans les PME romandes.....	59
5.3	Obstacles et types d'outils nécessaires à la mise en place de processus de veille formalisés au sein des PME.....	60
5.4	Utilité des structures d'aide dans la mise en place de démarches d'IE et de veille au sein des PME romandes.....	63
6.	Défauts de notre questionnaire.....	66
7.	Regard critique sur la démarche.....	68
8.	Conclusion.....	70
	Bibliographie.....	73
	Annexe 1 : Glossaire.....	78
	Annexe 2 : Synthèse globale des résultats avec les valeurs réelles.....	80
	Annexe 3 : Questionnaire.....	82

Liste des figures

Figure 1 : Provenance par canton	18
Figure 2 : Secteurs d'activité	19
Figure 3 : Zone d'activité	20
Figure 4 : Effectif	20
Figure 5 : Compréhension du terme intelligence économique	21
Figure 6 : Mots associés à l'intelligence économique	22
Figure 7 : Finalités d'une démarche d'IE	24
Figure 8 : Mise en place de démarches d'IE	25
Figure 9 : Types de démarches d'IE mis en place	27
Figure 10 : Motifs de la non mise en place de démarches d'IE	28
Figure 11 : Utilité d'un dispositif d'IE	29
Figure 12 : Externalisation de la gestion des informations stratégiques	30
Figure 13 : PME pratiquant la veille.....	31
Figure 14 : Types de veille pratiqués.....	32
Figure 15 : Objectifs de la pratique de la veille.....	33
Figure 16 : Nombre d'heures hebdomadaires consacrées à la veille.....	35
Figure 17 : Sources ou organismes d'information les plus utilisés.....	36
Figure 18 : Outils de veille sur Internet.....	37
Figure 19 : Personnes interprétant les résultats.....	38
Figure 20 : Utilisation effective des résultats	40
Figure 21 : Mise en place de démarches d'IE par secteur d'activité	41
Figure 22 : Pratique de la veille par secteur d'activité	42
Figure 23 : Types de veille pratiqués par secteur d'activité.....	43
Figure 24 : Difficultés rencontrées dans la pratique de la veille	44
Figure 25 : Difficulté à dégager du temps pour les PME de moins de 50 employés	45
Figure 26 : PME ayant fait appel à une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée	47
Figure 27 : Effectif des PME ayant déjà fait appel à une structure externe.....	48
Figure 28 : Intérêt pour une nouvelle prestation de veille.....	49
Figure 29 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille sociétale	50
Figure 30 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille concurrentielle.....	50
Figure 31 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille technologique	51
Figure 32 : Solution pour la mise en place d'un nouveau type de veille.....	51
Figure 33 : Effectif des PME optant pour une implantation à l'interne.....	52
Figure 34 : Effectif des PME optant pour le recours à une agence spécialisée	52
Figure 35 : Effectif des PME optant pour la prise de contact avec une structure de promotion économique	53
Figure 36 : Intérêt à faire appel prochainement à une équipe spécialisée	54
Figure 37 : Effectif des PME pensant faire appel prochainement à une équipe spécialisée.....	54
Figure 38 : Secteur d'activité des PME pensant faire appel à une agence spécialisée	55
Figure 39 : Intérêt pour l'acquisition d'un outil informatisé	56

1. Introduction

Etudiants en sciences de l'information à la Haute école de gestion de Genève (HEG-GE), il nous a été demandé de réaliser un travail de bachelor dans un domaine de notre choix afin de valider notre cursus de trois ans. Durant les cours que nous avons suivis, nous avons pu appréhender les thématiques de veille stratégique et d'intelligence économique (ci-après : « IE ») pour lesquelles nous nous sommes rapidement passionnés tant les disciplines semblaient importantes et malheureusement encore trop peu connues et pratiquées dans notre pays.

1.1 Définition des notions de veille et d'IE

La veille stratégique et l'IE sont deux notions distinctes, la seconde englobant la première. Lorsque nous parlons d'IE, il s'agit dès lors pour une entreprise quelle qu'elle soit, plus spécialement pour son ou ses dirigeant/s, de surveiller son environnement, de protéger ses informations stratégiques, de capitaliser ses connaissances et de mettre en place des démarches d'influence avec comme objectif une utilisation stratégique de l'information (Hassid et al. 1997; Salles 2006).

La veille stratégique quant à elle est un axe principal de l'IE et s'attache plus particulièrement à tout ce qui a trait à la surveillance active, continue et itérative de l'environnement technologique, commercial, juridique, etc. pour en anticiper les évolutions et ainsi permettre aux décideurs de choisir l'orientation à donner à la stratégie de l'organisation. La démarche a de ce fait pour but de s'appuyer sur des données et faits concrets, fiables et vérifiables pour assurer la pérennité de l'organisation.

1.2 Problématique

Nous vivons dans un environnement économique en évolution constante et soumis à une concurrence accrue. Dans ce contexte les entreprises, et de ce fait leurs dirigeants, ont un besoin grandissant en informations fiables afin de prendre les décisions leur permettant d'assurer la pérennité de leur organisation. Si l'on considère la vitesse à laquelle une information peut devenir obsolète aujourd'hui, il paraît important aussi de préciser ici que le processus de gestion de l'information au sein d'une institution devrait obligatoirement être formalisé et itératif afin d'apporter une réelle plus-value et des résultats probants.

Un constat simple : Comparée à d'autres pays tels que la France ou l'Angleterre, la Suisse est en retard dans ce domaine et en est encore à ses balbutiements (Hoffstetter 2013), bien que quelques initiatives naissent ici ou là. Dans la plupart des PME, aucun employé n'a dans son cahier des charges un pourcentage de son activité dédié à la veille par exemple. La Suisse bénéficie toujours d'une relative stabilité économique ce qui pourrait éventuellement expliquer le manque d'intérêt pour ces pratiques. En effet, le besoin n'a pas l'air d'être ressenti, à tort selon nous. De plus, le manque de visibilité et de formation dans ce domaine soulignent cet état de fait.

Partant de ce postulat, certaines démarches ont déjà été entreprises, ou sont en train de se mettre en place pour promouvoir ces pratiques au sein du tissu économique suisse. Nous donnerons pour exemple le Diploma of Advanced Studies (DAS) en veille stratégique et intelligence économique enseigné par la HEG-GE, le travail de bachelor de B. Calmant concernant la création d'une association romande dans ce secteur ou encore le travail de bachelor réalisé par Monsieur A. Mermoud en 2008 sur les pratiques de veille des professionnels de l'information documentaire en Suisse. Bien que très proche de notre thématique, ce travail de bachelor s'intéressait cependant aux personnes travaillant déjà dans le domaine.

C'est dans ce contexte que se positionne notre travail de bachelor. Soutenus dans cette démarche par une société spécialisée dans l'IE à Genève, nous souhaitons obtenir une vision plus ciblée des pratiques et besoins des dirigeants de PME suisses romandes concernant ces thématiques. En effet, il s'avère que le tissu économique suisse est composé à 99% de PME (OFS 2011) et ce sont bien sûr les dirigeants de ces organisations qui disposent de la vision stratégique de l'organisation.

Dès lors, il paraissait vital pour la réussite de notre étude de pouvoir approcher directement les responsables, sans quoi les résultats de notre enquête pourraient ne pas être réellement profitables. Prenant en compte les facteurs expliqués plus haut, il n'est pas difficile non plus de comprendre comment de telles démarches pourraient à l'avenir être extrêmement utiles pour la gestion efficiente de l'information dans ces PME. Ceci garantirait à ces entreprises d'avoir efficacement sous contrôle leurs processus informationnels et ainsi maintenir leur stabilité, comme celle du tissu économique suisse.

1.3 Méthodologie de la démarche

1.3.1 Recherches documentaires

Comme pour toute démarche de ce type, nous avons débuté notre travail en prenant acte de la littérature existante sur le sujet. Nous avons ainsi pris connaissance de divers travaux de bachelor, de diverses monographies relatives à la veille et à l'IE et également de plusieurs articles sur le sujet qui pouvaient nous apporter des précisions quant au domaine que nous allions traiter. Ce point sera abordé plus en détail dans les lignes ci-dessous mais nous avons éprouvé quelques difficultés quant à récolter un nombre important d'informations pertinentes, le sujet ayant été relativement peu traité en Suisse, plus particulièrement en Suisse romande. Après avoir pris connaissance de la thématique générale par le biais de nos lectures, nous avons pu démarrer notre travail, notamment en rencontrant nos mandants afin d'établir l'analyse des besoins, phase prioritaire et cruciale de toute démarche de gestion de projet.

1.3.2 Rencontres avec les mandants et la conseillère pédagogique

Par les nombreuses rencontres avec nos mandants et notre conseillère pédagogique, nous avons pu clairement établir les besoins de chacune des parties prenantes, le périmètre de notre travail et les critères pour l'échantillon des personnes à interroger. Outre les objectifs à atteindre et ce qui était attendu de notre part en termes de livrable, nous avons également pu identifier les contraintes et risques inhérents à notre démarche et les solutions imaginées pour y remédier. Nous avons aussi établi grâce à cela une liste des différents moyens à notre disposition afin de mener à bien cette démarche. Une fois les informations les plus importantes à notre disposition, nous avons établi un pré-plan de travail (calendrier sous forme de diagramme de Gantt) puis nous avons imaginé comment nous allions procéder au niveau de la répartition des tâches, ce travail étant effectué en binôme.

1.3.3 Démarrage concret du travail

Une fois la mise en place faite, la littérature professionnelle étudiée et les contours du projet définis il était alors temps de démarrer le travail pratique. Ainsi nous avons pu procéder à l'identification des entreprises qui répondaient aux critères que l'on avait défini. Ceci en dépouillant les nombreuses sources que nous avons à disposition comme PME Magazine par exemple ou des sources supplémentaires mises à disposition par nos mandants.

Nous tenons à préciser qu'en ayant pris contact avec des associations professionnelles ou interprofessionnelles, certaines d'entre elles ont également pu nous orienter vers des personnes susceptibles d'accepter de participer à notre

enquête. Nous avons ensuite répertorié toutes les entreprises identifiées dans des tableaux Excel et avons pu enfin procéder à l'envoi du questionnaire.

Précisons également que nous avons pu identifier des salons et foires professionnelles auxquelles nous pouvions éventuellement participer afin d'élargir nos listes de contacts. Une liste de contacts supplémentaires dont nous donnerons de plus amples détails dans les pages suivantes nous a été fournie par nos mandants pour planifier des entretiens en face à face, qualitatifs, avec les dirigeants intéressés. Afin de planifier ces rendez-vous ainsi que la participation aux divers salons et foires, nous avons décidé d'établir un agenda partagé qui nous permettait d'avoir chacun une vision en tout temps des délais et obligations que nous devons respecter.

2. Cadre théorique

2.1 Intelligence économique dans les PME

Depuis une vingtaine d'années, la majorité des grandes entreprises dans le monde considère l'information comme un instrument de compétitivité. L'IE leur permettant une maîtrise proactive de l'information, elles se sont engagées sans trop de peine dans cette démarche. Grâce à l'IE, elles peuvent anticiper diverses tendances, innover pour répondre à ces tendances et tout cela si possible avant leurs concurrents. L'IE leur permet d'autre part de protéger leur patrimoine informationnel non seulement d'éventuelles attaques extérieures mais également des erreurs qui pourraient être commises par inadvertance par leurs propres employés. Elle leur permet enfin de mener lorsque cela s'avère nécessaire des actions de lobbying auprès de diverses commissions, cela afin de défendre leurs intérêts et influencer des décisions qui garantiront leur bon fonctionnement. Le fait que ces grandes entreprises poursuivent en majorité leurs investissements à destination de l'IE et réfléchissent à optimiser leurs pratiques à cet égard confirme leur intérêt pour ce domaine.

En ce qui concerne les PME, le rôle stratégique de l'information peut sembler éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. En effet, il s'agit souvent de structures dont les ressources humaines et financières sont limitées et pour lesquelles le concept « d'intelligence économique » peut sembler flou ou associé à des pratiques illégales (Grosfort 2012 ; Hoffstetter 2013). De plus, l'IE a longtemps été considérée comme se rapportant aux grandes entreprises. Tout cela les pousse à adopter une attitude réactive, et non pas proactive, face aux évolutions de leur environnement.

Malgré ces réticences, cela fait tout de même quelques années que certaines PME se penchent davantage sur la question. Différentes études tendent par ailleurs à leur donner raison, en soulignant le fait que l'IE a toute sa raison d'être dans les petites structures (Bégin, Deschamps et Madinier 2007 ; Larivet 2009). Selon les études en question, l'information joue un rôle majeur à tous les stades d'activité d'une entreprise, quelle que soit la taille de cette dernière ; l'IE concerne donc bien toutes les entreprises.

De même que pour les grands groupes, les apports de ces disciplines pour les PME sont nombreux. Qu'il s'agisse de mieux protéger son savoir-faire, de surveiller de manière efficace ses concurrents ou d'apparaître plus performante sur les marchés, une PME peut tirer de grands bénéfices de la mise en place de démarches d'IE.

De manière générale, une pratique régulière de l'IE peut lui garantir une compétitivité optimale (Madinier 2007).

Les auteurs (Bégin, Deschamps et Madinier 2008 ; Madinier 2007) s'accordent sur le fait que les pratiques de l'IE restent malgré tout très peu formalisées et effectuées de manière trop souvent aléatoire, sans méthode ni rigueur.

Or sans planification stratégique, par exemple, les entreprises ne peuvent espérer obtenir une information qui leur procurera un réel avantage concurrentiel. Un manque de rigueur peut d'autre part donner lieu à des erreurs d'orientations stratégiques, qui sont un facteur non négligeable de faillite pour les PME helvétiques (Dunant 2010). Globalement, la manière de traiter l'information ne sera pas la même s'il s'agit d'un grand groupe ou d'une PME. Le processus de veille stratégique, par exemple, est beaucoup moins systématisé en PME et davantage centré sur la personne du dirigeant (Larivet 2009).

L'impulsion qui émane du dirigeant y est également primordiale. C'est à lui de veiller les informations capitales et d'inciter ses employés à faire remonter les renseignements qu'ils détiennent (Quignon 2013). C'est donc bien à lui d'initier une culture collective de gestion et de partage de l'information. Les mécanismes de prise de décision diffèrent également selon qu'il s'agit d'un grand groupe ou d'une PME. Dans une PME, les décisions se prennent rapidement et souvent dans un contexte incertain, amenant le dirigeant à alterner entre analyse et intuition pour préparer ses décisions. Dans ces circonstances, la recherche d'information aurait pour objectif de le rassurer et de confirmer son intuition (Coggia 2009). Il peut arriver que le responsable d'une PME se sente suffisamment renseigné sur son marché, ses concurrents, etc. et qu'il ne souhaite pas s'engager dans la voie de l'IE ni de la veille. A court terme son attitude ne portera certainement pas préjudice à son entreprise, mais à long terme le développement ou même la survie de celle-ci en dépendra fortement (Madinier 2008).

En comparaison aux grands groupes, les PME sont moins confrontées à une masse d'information devenue ingérable, du moment que – par manque de moyens financiers – elles investissent bien moins dans des logiciels de veille (Larivet 2009). Par contre, cela n'empêche pas les petites structures de rencontrer des problèmes pour accéder à l'information. Finalement toutes les études convergent sur ce point : l'IE au sein des PME en est encore à ses débuts.

2.2 Survol de la littérature existante

Au sein de la littérature française, pléthore d'articles et de monographies abordant la pratique de l'IE dans les PME sont parus ces quinze dernières années. Nous allons ici présenter les publications, malheureusement bien moins nombreuses, portant sur des études menées en Suisse et plus particulièrement en Suisse romande.

L'article « Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ? » (Madinier 2007) repose sur une étude exploratoire menée en 2002-2003 auprès de six PME romandes par un groupe de professeurs issus de la Haute Ecole de gestion de Genève. Elle met en avant le rôle essentiel d'une vision stratégique clairement définie par le dirigeant. Pour inscrire la veille dans la stratégie de l'entreprise, l'auteur préconise une véritable analyse stratégique de départ, définissant clairement les objectifs de la veille, ainsi qu'une aide pour l'exploitation des informations. Ces actions « pourraient en grande partie rendre la veille réellement décisive et pertinente pour un dirigeant de petite structure » (Madinier 2007, p. 310).

Dans les deux articles suivants – « Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique » (Bégin, Deschamps et Madinier 2007), et « Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande » (Bégin, Deschamps et Madinier 2008) – les auteurs rappellent que pour les PME qui ont mis en place des démarches d'IE, il s'agit essentiellement de démarches peu formalisées, non systématiques et irrégulières. Elles attribuent ce manque à une absence de réflexion stratégique formelle, absence présente chez une majorité de PME. Cette absence ou erreur d'orientation stratégique est également un des facteurs contribuant à la faillite des PME helvétiques. Elle recommande donc aux dirigeants de PME de clarifier leur vision stratégique, car c'est de cette dernière que découle les besoins en veille.

L'article « La veille stratégique pour anticiper » (Courvoisier 2007) souligne que les PME helvétiques sont encore loin d'être conscientes des enjeux de l'IE et de la veille pour leur développement. Il illustre également le fait que chaque PME appréhende la veille de façon personnelle, et que celle-ci peut dépendre du rôle qu'adopte le responsable face à cette démarche. Finalement, il estime que tout responsable de PME qui souhaite entretenir à long terme la compétitivité de son entreprise devrait pratiquer la veille.

En 2008 paraît également « Intelligence économique : le guide pratique pour les PME de Suisse romande » (Madinier, Berger 2008). Il s'agit actuellement du seul guide s'adressant aux PME romandes avec comme objectif de sensibiliser et communiquer sur l'importance de l'IE pour les PME. Selon les auteurs, seule une veille stratégique

pensée et planifiée permettra aux dirigeants de choisir les meilleures stratégies et de réduire les risques liés à l'incertitude.

Pour ce qui est de la Suisse en général, deux enquêtes menées ces dernières années méritent notre attention.

Le travail de bachelor « Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse » (Mermoud 2008) s'intéresse aux pratiques de veille des organisations suisses. Grâce aux résultats de son enquête, l'auteur constate que 77% des organisations interrogées pratiquent la veille, et que le dispositif de veille est le plus souvent rattaché à la Direction et au Marketing, en particulier dans les PME. De plus, le budget d'une cellule en Suisse est en moyenne de 214'000 CHF, contre 21'000 CHF seulement en Suisse romande. Finalement il souligne le fait qu'en termes de maturité et de performance, les pratiques en Suisse se placent derrière la France et le Royaume-Uni.

L'enquête "Competitive Intelligence in Schweizer KMU" (Schuppisser, Giese, et Stoll 2011) met en évidence le fait que moins de la moitié des PME interrogées ont mis en place des démarches d'IE systématiques. Elle révèle que deux tiers des entreprises interrogées n'envisagent pas de développer leurs compétences IE ; celles qui l'envisagent sont en majorité des entreprises ayant déjà mis en place des démarches d'IE. Les PME ne pratiquant pas l'IE considèrent l'intensité de la concurrence plus élevée que les PME qui la pratiquent. Les auteurs en concluent que les décideurs en général sont plus réfléchis et détendus quand ils savent qu'ils ont pleinement exploité tous les canaux d'information via leur pratique de l'IE.

3. Méthodologie de l'enquête

Afin de construire une enquête capable de répondre aux besoins de nos mandants, nous devons d'abord cerner la problématique en analysant la littérature professionnelle à notre disposition, celle-ci pouvant nous apporter une base de départ pour étudier les pratiques de veille et d'IE en Suisse romande. Ce ne fut pas chose aisée puisque, comme expliqué plus haut, peu d'enquêtes ont été menées dans ce domaine. Les recherches effectuées dans les bases de données spécialisées ou au moyen des moteurs de recherches nous ont quant à elles permis de rassembler des informations supplémentaires sur la problématique, mais principalement du point de vue d'autres pays, tels que la France par exemple. En effet il existe, en Suisse, une véritable culture du secret dans les entreprises (Rohel 2011) et les thématiques de veille et d'intelligence économique n'échappent pas à la règle, bien au contraire.

De ce fait, outre les sources à notre disposition dont font partie les enquêtes citées ci-dessus, nous nous sommes appuyés sur les nombreuses rencontres avec nos mandants afin de comprendre quelles tendances les plus importantes étaient à dégager à leurs yeux. Nous avons ainsi défini le périmètre de l'enquête et des personnes à interroger.

3.1 Choix de la méthode

Il s'agissait dès lors d'interroger des responsables de PME suisses romandes ayant des effectifs d'au minimum 10 et au maximum 300 employés. Par définition, une PME s'arrête à 250 employés mais toutes les sources ne s'accordant pas sur ce chiffre, c'était un souhait de nos mandants d'élargir les critères. Il s'agissait également d'obtenir une vision claire et détaillée des perceptions, pratiques et besoins des dirigeants en matière de veille et d'IE. Nous tenions également à interroger des entreprises provenant d'un grand nombre de secteurs différents afin de garantir une certaine représentativité dans nos résultats. N'ayant aucune influence sur les personnes choisissant de participer à la démarche ou non, cette exigence a pu être tenue dans une certaine mesure mais pas dans son entier. Il reste à souligner que l'objectif du nombre de réponses à atteindre était de cent cinquante. Comme nous en avons obtenu cent seize, cet objectif n'a également pas pu être respecté dans son intégralité. Nous en expliquerons les raisons plus en détail dans la suite de ce mémoire.

La conclusion de cette enquête s'est déroulée sur un total de six mois, soit de mi-février à début juillet 2014. Comme expliqué ci-dessus, il a tout d'abord fallu déterminer les champs de recherches, les critères retenus pour le panel à interroger puis bien sûr les objectifs que nous voulions atteindre. Durant les premières semaines nous avons donc beaucoup rencontré nos mandants afin de clarifier la situation et définir sous quelle forme nous allions mener cette recherche. Nous avons jugé pertinent d'obtenir d'une part des résultats quantitatifs mais également qualitatifs pour compléter les analyses.

3.2 Questionnaire

De ce fait nous avons opté dans un premier temps pour la création d'un questionnaire en ligne, facilement transmissible par courriel à un grand nombre de personnes. D'autre part, pour les aspects qualitatifs, nous nous sommes appuyés sur une quarantaine de contacts présents dans les carnets d'adresses de nos mandants ainsi que sur la participation à divers salons et forums réunissant des PME. Ces contacts étaient pour nous l'occasion de mener des entretiens, en présentiel ou par téléphone, avec les personnes sélectionnées et ainsi interagir plus directement et efficacement.

3.2.1 Elaboration du questionnaire

Outre les enquêtes similaires à la nôtre (Mermoud 2008), nous nous sommes basés de manière plus générale sur d'autres enquêtes concernant la veille et l'IE, mais venant de France par exemple, et pouvant nous apporter des pistes de réflexion sur la structure de notre questionnaire. De ce fait, l'entrée en matière de ce dernier n'échappe pas à la règle et prévoit des informations inhérentes à chaque démarche de recherche.

Nous trouvons ainsi des questions d'identification comprenant les coordonnées de la société et du dirigeant interrogé. Rappelons que par souci de confidentialité, et pour ne pas décourager les plus sensibles à ce sujet, ces réponses étaient facultatives. Puis vient une question sur le secteur d'activité de l'organisation. Cela pour clairement analyser les résultats finaux en fonction de types d'entreprises définis. Pour terminer cette partie sur les questions d'identification nous avons décidé d'y ajouter une question sur la zone d'activité ainsi que l'effectif de la société.

Pour établir les perceptions, les pratiques puis enfin les besoins des dirigeants nous avons organisé notre questionnaire selon trois axes principaux. En premier lieu, pour la partie « perceptions », il paraissait important d'arriver à cerner l'image que se font les

décideurs de l'intelligence économique. Est-ce pour eux une notion floue, évasive ou au contraire est-ce un terme qui ne leur pose sémantiquement aucun problème? Pour cela nous avons voulu commencer par la question : « Avez-vous une idée précise de ce qu'est l'intelligence économique ? ».

Par la suite, afin de nous donner déjà un aperçu de ceux ayant une relative connaissance du domaine, nous leur avons demandé « A quel(s) mot(s) associez-vous en premier lieu le terme intelligence économique? » en proposant le terme « Veille » parmi d'autres concepts. Enfin, la question « Quelles sont pour vous les finalités d'une démarche d'IE? » avait pour objectif de clore cette partie sur les perceptions.

Pour la partie « Pratiques », nous voulions également connaître les usages concrets de veille et d'IE des personnes interrogées. En effet, s'il est parfois difficile de comprendre correctement ce qui est regroupé sous ces termes, nous estimons légitime de penser que la plupart des entreprises pratiquent ces disciplines avec plus ou moins de connaissances ou de formalisation. Nous avons choisi de ce fait de leur poser la question « Avez-vous mis en place des démarches d'IE? » et de quels types de démarches il s'agissait? Pour ceux n'ayant pas mis en place de démarches nous avons souhaité leur demander pour quelles raisons et s'ils estimaient qu'une démarche d'IE pourrait leur être utile voire nécessaire.

Afin de connaître dans quelle mesure les responsables interrogés préféreraient gérer et garder leurs informations en interne ou faire appel à des sociétés prestataires de service pour ce domaine, nous leur avons posé la question « Externalisez-vous certaines pratiques dans la gestion des informations stratégiques de votre organisation ? ».

Après avoir abordé les questions d'ordre général concernant l'intelligence économique, nous avons souhaité rentrer plus en détail dans les questions au sujet de la veille. En effet, comme expliqué plus haut, la veille étant une des pratiques de l'intelligence économique, nous leur avons demandé « Votre société pratique-t-elle la veille? », « Quels types de veille pratiquez-vous? » et quels étaient les objectifs de ces veilles. Reste à souligner notre choix de laisser une case « Autre » afin que les personnes interrogées puissent nous faire part d'autres types de veille qu'elles effectueraient et que nous n'avions pas mises dans notre liste.

Dans les pratiques de veille des dirigeants, un bon indicateur est le temps effectif passé à cette activité. Nous leur avons donc posé la question « Combien de temps consacrez-vous à la veille ? (par semaine) ». Enfin nous leur avons demandé quelles

étaient les sources d'information majoritairement utilisées et quels outils étaient utilisés pour leur veille sur Internet.

Afin de clore cette partie sur les pratiques, nous avons également souhaité leur demander de quelle manière était faite l'interprétation des résultats et si ces derniers étaient effectivement utilisés au sein de leur organisation? Cette dernière question pourrait paraître cocasse mais elle se trouve néanmoins pertinente puisque nous nous sommes rendu compte lors de nos cours et de notre étude qu'il était possible que l'information récoltée ne soit au final pas réellement utilisée et laissée de côté.

S'agissant des « besoins » nous leur avons demandé quelles étaient les principales difficultés identifiées pour la mise en place des démarches ci-dessus, s'ils avaient déjà fait appel à des structures de promotion économique ou des entreprises spécialisées dans le développement de la veille et de l'IE et quelle prestation ou nouvelle prestation pourrait les intéresser. Pour ceux ayant démontré un intérêt pour l'implantation de nouvelles prestations au sein de leur organisation, nous avons souhaité leur demander quelle serait la démarche privilégiée pour cette implantation. Les questions « Pensez-vous faire appel prochainement à une équipe spécialisée dans la veille et l'intelligence économique? » et « Envisagez-vous l'acquisition d'un outil informatisé pour la récolte et l'analyse des informations stratégiques dans votre organisation? » avaient pour but de clore cette partie sur les besoins des dirigeants.

3.2.2 Choix de l'outil

La diffusion en ligne étant prévue pour les critères quantitatifs, une fois notre questionnaire élaboré et comprenant toutes les informations que nous souhaitions y mettre, il était important de choisir un outil afin de l'administrer. Après avoir étudié plusieurs solutions notre choix s'est rapidement porté sur l'outil Limesurvey. Outil professionnel et bénéficiant d'un hébergement sur les serveurs de la HEG, nous pouvions accéder directement à toutes les fonctionnalités pratiques au moyen d'un compte administrateur dédié. Ceci nous a donc paru être la solution la plus simple et nous a très rapidement donné satisfaction. Il ne restait alors plus qu'à reporter la structure et les questions directement dans l'outil en ligne. Cet outil permettant un export des résultats très complet, il fut d'une grande utilité lors du dépouillement et de l'analyse des résultats et nous a ainsi permis de gagner un temps considérable.

3.2.3 Phase-test

Avant la mise en activité de notre questionnaire et sa transmission aux personnes sélectionnées, il était nécessaire de le faire tester afin de s'assurer de sa fiabilité. Nous avons ainsi souhaité d'une part le transmettre à des personnes du domaine mais

également à certains de nos proches étant peu familiers de la thématique. Ces deux approches nous ont permis de nous assurer que nos questions pouvaient être comprises à la fois par les personnes ayant déjà certaines connaissances dans le domaine mais aussi par celles y étant totalement étrangères. Rappelons que nos mandants et notre conseillère pédagogique ont pu le tester ce qui fut d'une grande aide afin de vérifier la justesse de l'outil que nous allions utiliser. Après réception des divers commentaires, nous avons effectué les corrections nécessaires et avons pu activer le questionnaire dans l'optique de le transmettre à notre panel à interroger.

3.2.4 Choix des personnes à qui le questionnaire a été diffusé

Nous ciblions exclusivement les responsables de PME suisses romandes entre 10 et 300 employés. De ce fait, dans les courriers électroniques envoyés, nous avons cherché à atteindre le/les Directeur/s ou Directrice/s en dépouillant les informations à notre disposition afin d'obtenir leurs adresses personnelles. Lorsque ce n'était pas possible, nous avons transmis le courriel aux personnes les plus proches (secrétaire de direction par exemple) avec une mention « à l'attention de » et en insistant sur l'importance de faire remplir le questionnaire par la personne intéressée. Nous avons aussi choisi de personnaliser un certain nombre de courriels, pour le reste nous avons procédé à des envois massifs (publipostage). Au final c'est quelque six ou sept cent mails qui ont été transférés. Quelque temps après les premiers envois, nous avons également procédé à des rappels pour nous assurer d'avoir un maximum de réponses. Nous tenons également à rappeler que nous avons essayé de garder une certaine équité dans la représentation des différentes régions de suisse romande.

3.3 Entretiens qualitatifs

3.3.1 Choix des personnes rencontrées

Les mêmes critères ont été gardés pour choisir les personnes que nous allions rencontrer. Ils étaient pour la plupart des contacts de nos mandants, principalement de la région lémanique, et de tous secteurs confondus. Ceci par souci de représentativité. Nos mandants établirent les premiers contacts pour s'assurer de leur intérêt pour la démarche. Par la suite, pour ceux ayant accepté de nous rencontrer, nous les avons contactés par courriel afin de convenir de la forme sous laquelle se dérouleraient les entretiens (en présentiel ou par téléphone). Nous avons pu au final organiser vingt-quatre rendez-vous.

3.3.2 Déroulement des entretiens

Pour la plupart des entretiens nous nous sommes déplacés en binôme lorsque notre emploi du temps nous le permettait. Une personne posait les questions au responsable tandis que l'autre prenait note des commentaires qui nous étaient faits pour chaque question. Ceci nous permettait également d'apporter des précisions sur les concepts flous, questions et interrogations. Nous alternions les rôles en milieu d'entretien afin de le rendre plus vivant. Le temps à disposition était d'environ quinze à vingt minutes, certaines rencontres ont tout de même duré jusqu'à soixante minutes. Nous avons effectué une partie des entretiens téléphoniques chacun de notre côté lorsque notre emploi du temps ou celui des personnes interrogées l'exigeaient. Finalement, après chaque entretien effectué nous contactions au fur et à mesure les personnes afin de les remercier et de tenir notre liste à jour.

3.3.3 Traitement des données

Une fois les entretiens qualitatifs effectués, nous avons choisi de les intégrer manuellement avec les questionnaires en ligne, remplis librement par les dirigeants. Nous avons ensuite utilisé la fonction de commentaires que nous avons mise à disposition pour reporter les commentaires qui nous avaient été faits spécifiquement pour chaque question. De cette manière, les données qualitatives étaient clairement distinctes des données quantitatives. Nous avons d'une part procédé à l'export de toutes les réponses afin de pouvoir analyser les tendances générales. Par la suite nous avons choisi d'isoler les résultats qualitatifs, les commentaires qui les accompagnaient ainsi que des commentaires entrés librement par les dirigeants interrogés en ligne. Ceci afin de pouvoir procéder aux analyses uniquement sur les résultats qualitatifs et d'obtenir des données plus précises. Dans la synthèse détaillée de ce mémoire, les résultats sont d'ailleurs présentés sous cette forme, à savoir en premier lieu les tendances générales complétées par la suite par les résultats qualitatifs. Des tableaux Excel nous ont ensuite permis d'effectuer des statistiques puis des graphiques sur la base des chiffres obtenus. Il nous paraissait également important d'établir des statistiques un peu plus détaillées, comme par exemple en fonction du secteur d'activité ou des types de veille effectués.

Nous tenons à préciser ici que par souci de clarté et de cohérence nous avons choisi de ne retenir que les secteurs d'activités les mieux représentés. En effet, certains secteurs ne possédant qu'une ou deux entreprises ayant répondu à notre questionnaire, les pourcentages pouvaient s'avérer très élevés (100%) pour certaines questions mais cela étant dû à une plus faible représentativité au regard des autres secteurs nous n'avons pas jugé pertinent de les présenter sur un pied d'égalité.

Bien que peu pertinentes dans l'analyse effective des résultats, nous avons aussi choisi d'exporter les réponses incomplètes. Celles-ci ont pu en effet nous fournir des indications sur le moment où les personnes n'ayant pas terminé le questionnaire se sont arrêtées. Ceci pour nous indiquer par exemple l'opacité de certains concepts ayant entraîné l'abandon du questionnaire et ainsi nous fournir des pistes de réflexion sur la compréhension des thématiques par les personnes interrogées.

4. Résultats de l'enquête

Pour rappel, dans le cadre de cette enquête 116 responsables suisses romands ont été interrogés. 24 ont été rencontrés personnellement pour des entretiens d'une durée comprise entre 20 et 60 minutes; 92 ont donc répondu au questionnaire en ligne. Un tableau contenant la synthèse globale avec les pourcentages et le nombre de personnes interrogées se trouve en annexe de ce travail.

4.1 Synthèse globale

Partie Identification

- La majorité des PME interrogées sont issues du canton de Genève (42%), du canton de Vaud (33%) et du canton de Neuchâtel (9%) ;
- Le secteur de l'industrie (28%), et le secteur des services (20%) sont les plus représentés ;
- 39% des PME interrogées ont une zone d'activité sur le plan international ;
- Un peu plus de la moitié (52%) des PME interrogées emploient entre 10 et 49 employés.

Partie Perception

- Un peu moins de deux tiers des PME interrogées (64%) disent n'avoir aucune idée précise de ce que représente effectivement l'intelligence économique ;
- Les concepts les plus fréquemment associés à l'intelligence économique sont "Business Intelligence" (39%), outils de décision (27%) et veille (20%) ;
- Les principales finalités d'une démarche d'IE identifiées sont "anticiper les enjeux pour mieux définir sa stratégie (84%) et "développer de nouveaux produits ou services" (61%).

Partie Pratiques

- Malgré le peu de connaissances qu'elles en ont, plus de la moitié des PME interrogées (57%) ont toutefois mis en place des démarches d'IE, pour la majorité il s'agit d'une démarche de veille ; Nous estimons de ce fait qu'un grand nombre d'entreprises pratiquent l'IE de manière non formalisée.
- Les principales raisons pour ne pas avoir mis en place de démarches d'IE sont la méconnaissance du domaine (54%), le manque de temps (48%) et le manque de moyens humains (36%). 58% d'entre elles estiment toutefois qu'un dispositif d'IE serait nécessaire à leur activité ;
- 83% des PME n'externalisent aucune pratique dans la gestion de leurs informations stratégiques ;
- 73% des PME interrogées pratiquent la veille, de manière formalisée ou non, et principalement les veilles concurrentielle (80%), technologique (67%) et sociétale (61%) ;

- Les outils et sources d'information majoritairement utilisés sont les moteurs de recherche (75%) et les clients de l'entreprise (84%) ;
- Plus de la moitié des dirigeants interrogés (59%) participent à l'interprétation des résultats en partenariat avec leurs collaborateurs ;
- Un petit nombre de dirigeants (16%) disent ne pas utiliser les résultats récoltés.

Partie *Besoins*

- Les principales difficultés rencontrées par les dirigeants de PME sont de dégager du temps (59%) pour leur pratique de la veille, synthétiser de manière efficace les informations collectées (45%), et finalement transformer ces informations de veille en leviers d'action pour l'entreprise (38%) ;
- Peu de responsables (22%) considèrent manquer de compétences en veille ;
- Très peu (22%) des PME ont déjà fait appel aux prestations d'une structure de promotion économique ou d'une agence spécialisée dans l'IE et la veille ;
- La veille sociétale (39%), la veille concurrentielle (37%) et la veille technologique (34%) sont les principaux types de veille que les responsables souhaitent développer dans le futur ;
- Pour la mise en place de ces nouveaux types de veille, la majorité (65%) des responsables opteraient pour une implantation en interne après une sensibilisation à la veille. 21% auraient recours à une agence spécialisée. Et 14% des responsables prendraient contact avec une structure de promotion économique ;
- 13% des responsables interrogés pensent faire appel prochainement à une équipe spécialisée dans l'IE et la veille ;
- Seulement 14% des responsables envisagent l'acquisition d'un outil informatisé pour la récolte et l'analyse des informations stratégiques de leur organisation.

4.2 Synthèse détaillée

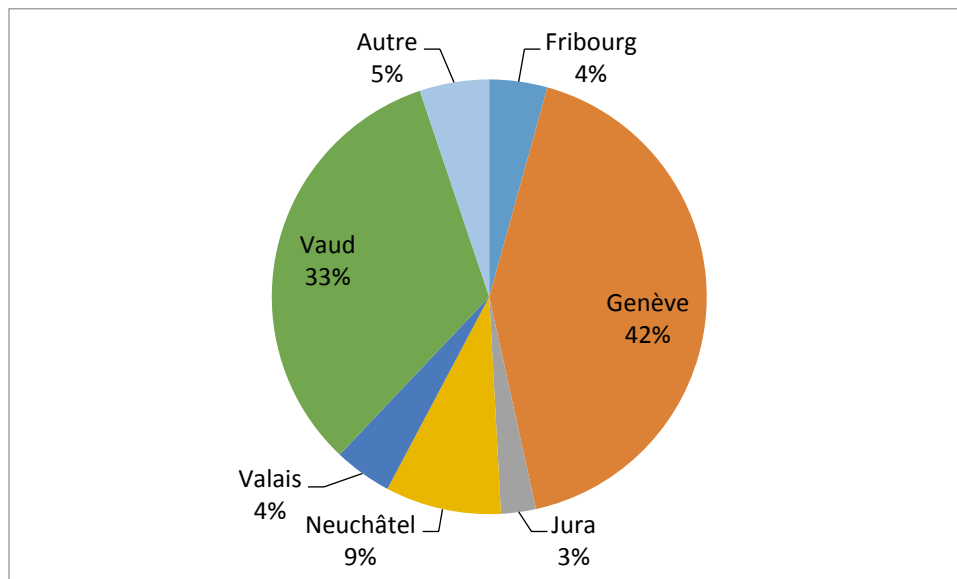
4.2.1 Identification des PME

4.2.1.1 Fonction des personnes interrogées

Notre enquête cherchait à obtenir uniquement la vision des responsables de PME. Le champ « Fonction » de notre questionnaire a été complété par les répondants de manière libre avec les termes suivants : Directeur général, fondateur, Président, PDG, propriétaire, CEO, etc. Tous ces termes désignent bien une fonction de responsable.

4.2.1.2 Provenance par canton

Figure 1 : Provenance par canton



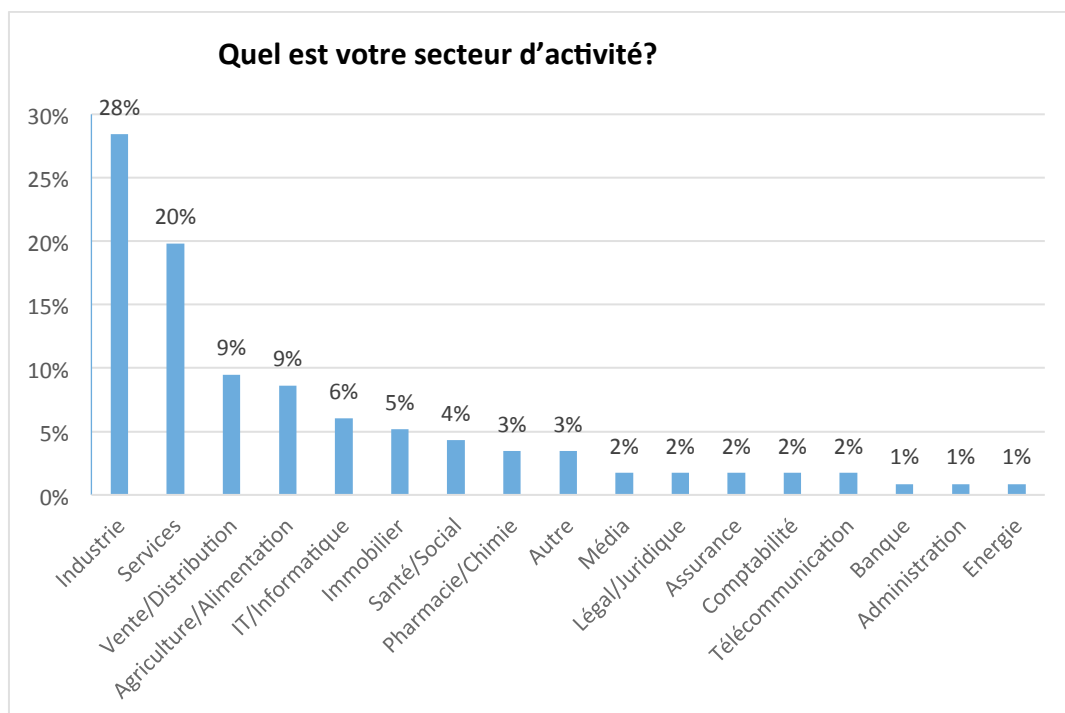
Les PME interrogées proviennent majoritairement du canton de Genève (42%) et du canton de Vaud (33%). Ce résultat s'explique notamment par le fait que nous avons une grande liste de contacts dans ces deux cantons. Il faut également relever que parmi les cantons suisses romands, Genève et Vaud possèdent le meilleur indice d'attractivité économique, raison pour laquelle un plus grand nombre de PME se situent stratégiquement dans ces deux cantons¹.

Le champ « Autre » rempli librement par les répondants est constitué des cantons de Berne et de Zoug.

¹ Credit Suisse, Qualité de la localisation des cantons et régions suisses, septembre 2013

4.2.1.3 Secteurs d'activité

Figure 2 : Secteurs d'activité



Deux secteurs sont très bien représentés dans notre échantillon de réponses : le secteur de l'industrie ainsi que celui des services. Le secteur industriel est le plus représenté (28%), il englobe tant la construction et le bâtiment, que l'horlogerie. Ce résultat n'est pas surprenant, la majorité des PME suisses étant issues du secteur secondaire². De manière générale, le secteur industriel semble toujours plus intéressé par les bénéfices qu'il peut tirer d'une pratique assidue de la veille³.

20% des PME qui ont participé à notre enquête sont issues du secteur des services. En additionnant ce résultat aux autres activités issues du secteur tertiaire, nous constatons que ce dernier est aussi bien représenté que le secteur secondaire.

Le champ « Autre » (3%) comprend les organismes de soutien tels que les fédérations professionnelles.

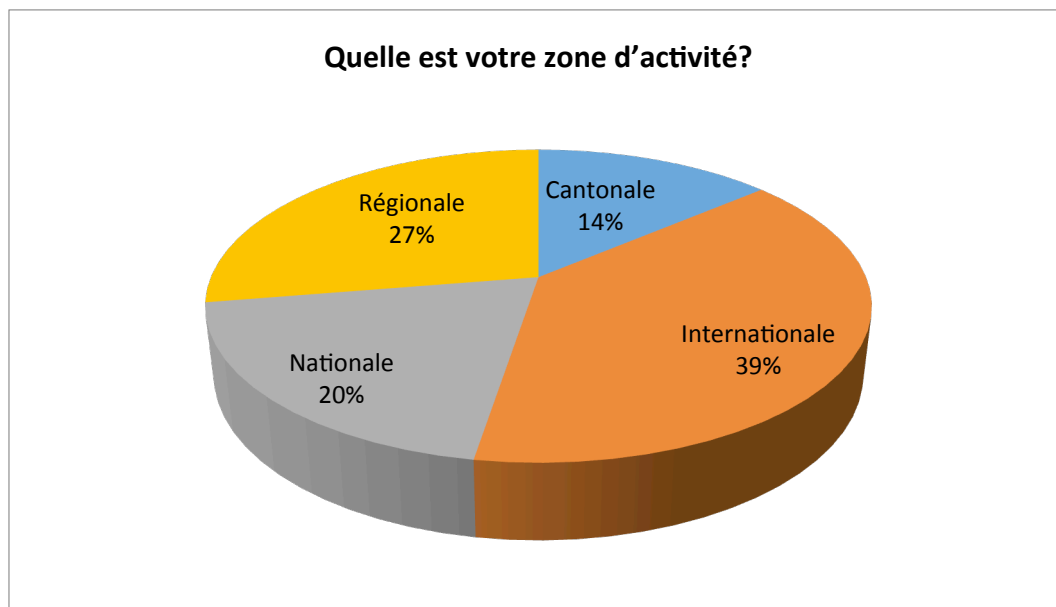
Certains secteurs ont été bien plus difficiles à atteindre, tels que les secteurs juridique, de la banque, des assurances. Nous pouvons aisément supposer qu'il s'agit de secteurs moins prompts à divulguer leurs pratiques.

² Source : Office fédéral de la statistique (OFS), Chiffres sur les PME, 2011
<http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>

³ Le Livre d'or « Usages & Métiers de la veille : les tendances du secteur de l'industrie » publié en 2013 par la société française AMI Software confirme cette tendance.

4.2.1.4 Zone d'activité

Figure 3 : Zone d'activité

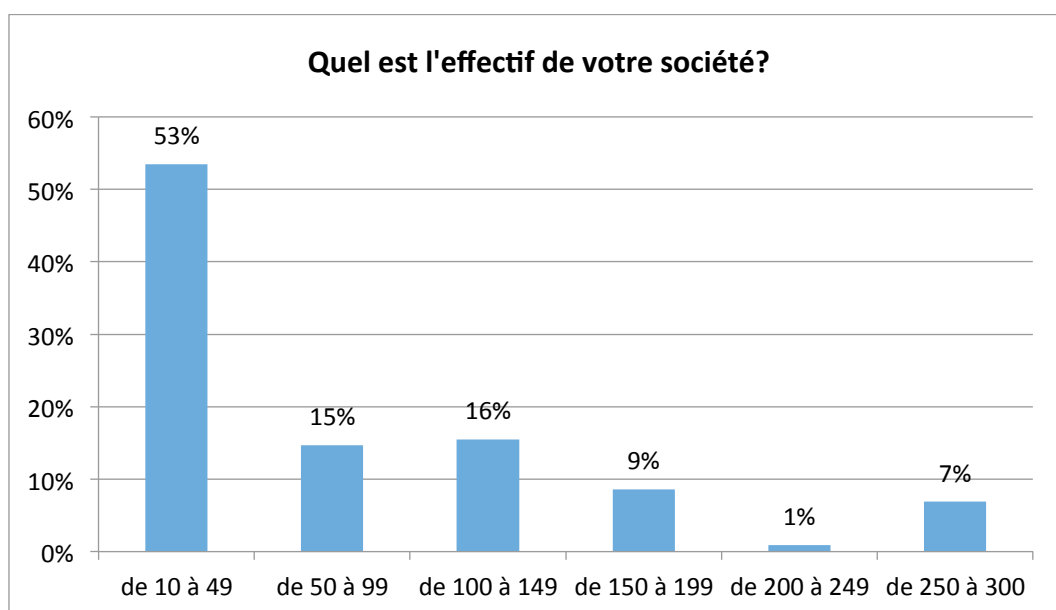


Plus de 39% des PME interrogées ont une zone d'activité internationale. Elles sont suivies par celles exerçant leurs activités au niveau régional (y compris frontalier).

Ce résultat est probablement lié au fait que 42% des PME participant à l'enquête sont genevoises. Nous avons pu déterminer que sur les 42% de PME genevoises 67% ont une zone d'activité sur le plan international ou régional.

4.2.1.5 Effectif ⁴

Figure 4 : Effectif



⁴ Parmi les PME participant à l'enquête, une seule emploie entre 200 et 249 personnes. Ayant choisi de présenter des statistiques sans décimales, la valeur a été automatiquement arrondie à 1% et entraîne un pourcentage total de 101%.

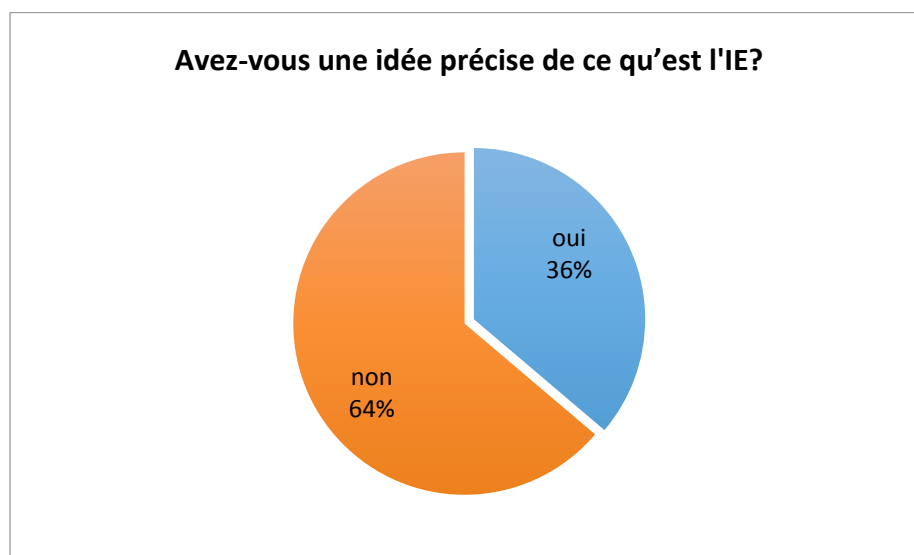
Un peu plus de la moitié (53%) des PME interrogées emploient entre 10 et 49 employés. Ce résultat est en adéquation avec les données fournies par l'Office fédéral de la statistique qui indiquent un nombre moyen de 5 employés par PME en 2011⁵.

4.2.2 Perception des responsables

4.2.2.1 Compréhension du terme intelligence économique

A la question « Avez-vous une idée précise de ce qu'est l'intelligence économique ? » le résultat sans appel nous indique qu'un peu plus d'un tiers des dirigeants n'éprouvent pas de problèmes avec ce terme, 64% par contre disent ne pas savoir précisément de quoi l'on parle lorsqu'on aborde cette thématique. Parmi ceux qui estiment avoir une bonne compréhension de ce terme, 40% sont actifs à l'international.

Figure 5 : Compréhension du terme intelligence économique



Les réponses aux entretiens qualitatifs que nous avons menés nous permettent de dégager une tendance. Un dirigeant nous déclare par exemple : « *Certains secteurs bien régulés comme la banque connaissent plutôt bien l'IE alors que d'autres domaines (biens de consommation par exemple) beaucoup moins* ». Cela s'illustre dans l'intervention d'un autre dirigeant que nous avons rencontré et qui nous dit :

« *Dans mes nombreuses activités ces thématiques dont nous parlons aujourd'hui je n'en ai pas entendu parler en Suisse. [...] A mon sens, [...] même si comme partout la concurrence est rude les PME en Suisse imaginent encore fonctionner sans avoir véritablement besoin de démarches de ce type [...] puisqu'elles évoluent au sein d'un marché certes concurrentiel mais plus ou moins stable.* »

⁵ Source : Office fédéral de la statistique (OFS), Chiffres sur les PME, 2011
<http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>

Ainsi, la tendance générale qui nous indiquait que 64% des dirigeants de PME n'avaient pas d'idée précise de ce qu'est l'intelligence économique se confirme également dans les entretiens qualitatifs puisqu'ici c'est 62% des dirigeants interrogés qui nous répondent ne pas savoir précisément ce qu'est l'IE. Légère baisse pourtant car dans les dirigeants s'étant montrés ouverts à la démarche pour nous recevoir, certains étaient plus affûtés quant à la définition de ce concept.

Nous donnerons pour exemple l'intervention d'un dernier dirigeant :

« Chez nous, tous les niveaux de l'entreprise (direction, cadres, représentants clientèle, personnel de vente) sont confrontés quotidiennement à l'IE ».

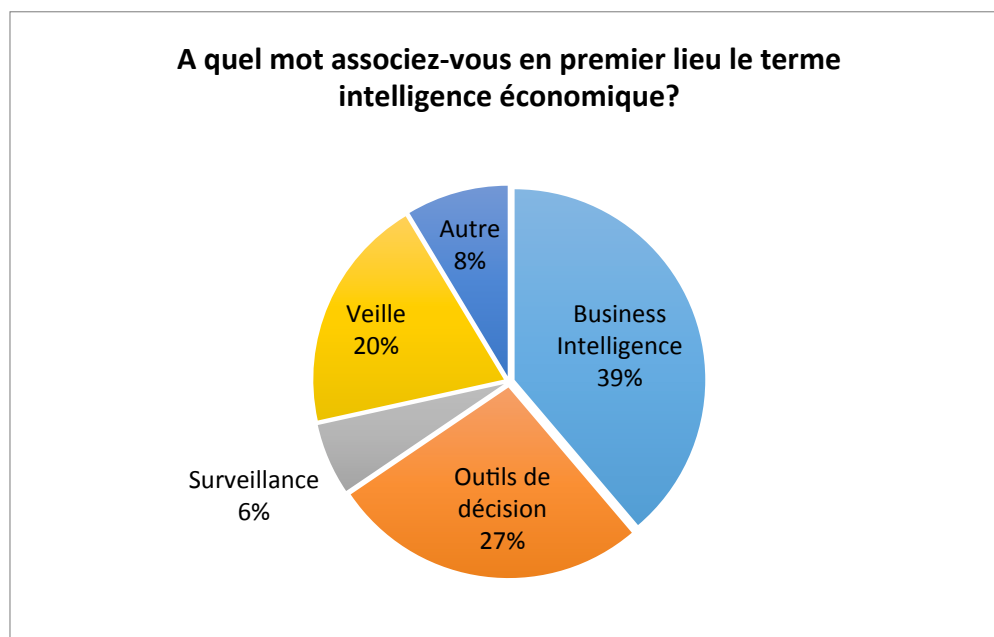
Ou encore l'intervention d'une structure de promotion économique interrogée :

« Nous pratiquons la veille depuis les débuts de l'association, soit dans les années 50 et depuis cette époque nous avons installés des processus formalisés de gestion de l'information, mis en place par des professionnels de l'information. [...] Selon moi, la plupart des entreprises font de la veille mais de manière informelle. Il n'y a pas de lobbying possible sans veille ».

4.2.2.2 Mots associés au terme intelligence économique

Concernant la question « A quel(s) mot(s) associez-vous en premier lieu le terme intelligence économique ? », le trio de tête est « Business Intelligence » (39%), « Outils de décision » (27%) et « Veille » (20%).

Figure 6 : Mots associés à l'intelligence économique



Lors des entretiens que nous avons menés nous avons pu relever la tendance à parler beaucoup plus de veille lorsqu'on aborde la thématique de l'intelligence économique. Même chez ceux ayant une connaissance plus avancée du domaine, il semble que la veille soit majoritairement rattachée à ce concept, au détriment des autres démarches (Lobbying, protection de l'information, gestion des connaissances). Celles-ci semblent de fait encore trop peu connues. Un dirigeant nous a aussi déclaré : « *Nous associons aussi le mot surveillance à intelligence économique* ».

4.2.2.3 Finalités d'une démarche d'IE

La question « Quelles sont pour vous les finalités d'une démarche d'IE ? » qui conclut notre partie sur les perceptions nous indique que, même si 64% des responsables ne savent pas réellement quoi mettre sous l'étiquette « intelligence économique » la réponse revenant le plus fréquemment est « Anticiper les enjeux pour mieux définir sa stratégie » (84%). Ce qui laisse donc à penser que malgré le peu de clarté derrière ce concept, beaucoup de responsables ont conscience qu'il s'agit toutefois d'un aspect très important et stratégique pour la pérennité de leur entreprise. Dans cette même logique, on trouve également dans les réponses de tête « Développer de nouveaux produits ou services » (61%), « Etre à l'écoute de ses clients » (47%), « Trouver de nouveaux débouchés ou se diversifier » (45%) et « Surveiller ses concurrents ou l'arrivée de nouveaux entrants » (44%). Cela indique pour notre part qu'ils identifient clairement l'intelligence économique comme un outil majeur leur permettant de faire face à la concurrence quotidienne à laquelle ils sont confrontés dans leur activité.

Figure 7 : Finalités d'une démarche d'IE



A cette question, les réponses données dans les entretiens qualitatifs coïncident avec les tendances générales. Par exemple, nous noterons l'intervention de l'un des dirigeants :

« Nous sommes une PME avec une structure simple et des chemins d'information très courts et chaque information est immédiatement diffusée et aboutit de manière très rapide à des actions de la part de l'entreprise ».

La notion d'« action rapide » est très importante ici puisqu'elle pourrait être corrélée avec « Anticiper les enjeux pour mieux définir sa stratégie » et « Développer de nouveaux produits ou services ».

L'intervention suivante d'un autre dirigeant, actif dans le domaine de la santé, et plus précisément dans le domaine dentaire aborde quant à elle la majeure partie des finalités des démarches d'IE citées dans l'analyse générale.

« L'IE nous est utile pour développer de nouveaux produits ou services comme des fraises dentaires par exemple, des lasers ou aussi pour trouver de nouveaux débouchés ou se diversifier [...] Nous pensons par exemple aux techniques 3D et à la notion d'esthétisme qui prend de plus en plus d'ampleur dans la vie des gens. C'est

également utile pour améliorer nos compétences [...] enfin car c'est une obligation légale dans notre domaine (formation continue) ».

En parallèle, il ne s'agit pas clairement d'une entreprise de type PME comme les autres faisant partie de notre panel mais l'intervention de cette association professionnelle est également très intéressante dans notre contexte :

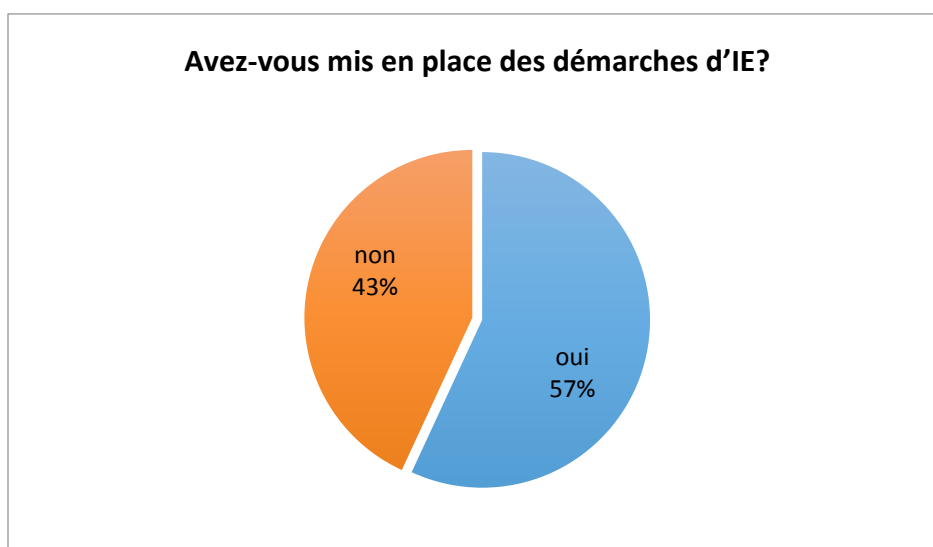
« Les PME nous sollicitent principalement pour des questions pratiques concernant le droit du travail, les négociations salariales, etc. Les veilles effectuées sont destinées aux membres principalement et non à l'association en particulier. Notre organisme joue un rôle d'arbitre au niveau international, de ce fait le service juridique doit être à jour ».

4.2.3 Pratiques des responsables

4.2.3.1 Mise en place de démarches d'IE

Les résultats pour la question « Avez-vous mis en place des démarches d'IE? » sont assez équitables puisque 57% des répondants indiquent avoir mis en place des démarches alors que 43% pas du tout.

Figure 8 : Mise en place de démarches d'IE



53% des entreprises actives à l'international ont quant à elles mis en place des démarches d'IE.

Au niveau qualitatif, c'est 76% des dirigeants interrogés qui déclarent avoir mis en place des démarches d'IE alors que lors de l'analyse générale ils ne sont que 57%. Même si la différence paraît très grande, ces chiffres sont à relativiser au regard des commentaires qui nous ont été faits. En effet, certains ont par exemple déclaré :

« Les démarches d'IE mises en place sont à l'état embryonnaire »

D'autres ont mis en place des démarches ne rentrant pas dans le cadre de la définition de l'IE proposée.

« Concernant les démarches d'IE, nous avons mis au point des stratégies d'intelligence distributive et de mappings ».

Ci-dessous un extrait de plusieurs commentaires que nous avons pu récolter :

« Les démarches d'IE de la société ne sont pas formalisées: il y a une participation aux séminaires desquels émergent beaucoup d'information; il y a en interne une circulation des revues professionnelles, finalement chaque lundi a lieu une séance durant laquelle les collaborateurs mettent en avant des « tendances » qu'ils auraient « senties ». Suite à cela, il y a redéfinition (ou pas) de la stratégie de l'entreprise ».

« Dans les démarches d'IE nous avons surtout mis en place des démarches de capitalisation de l'information mais pas d'autres démarches particulières. Nous avons mis aussi en place une veille concurrentielle mais ce n'est pas systématique et pas formalisé ».

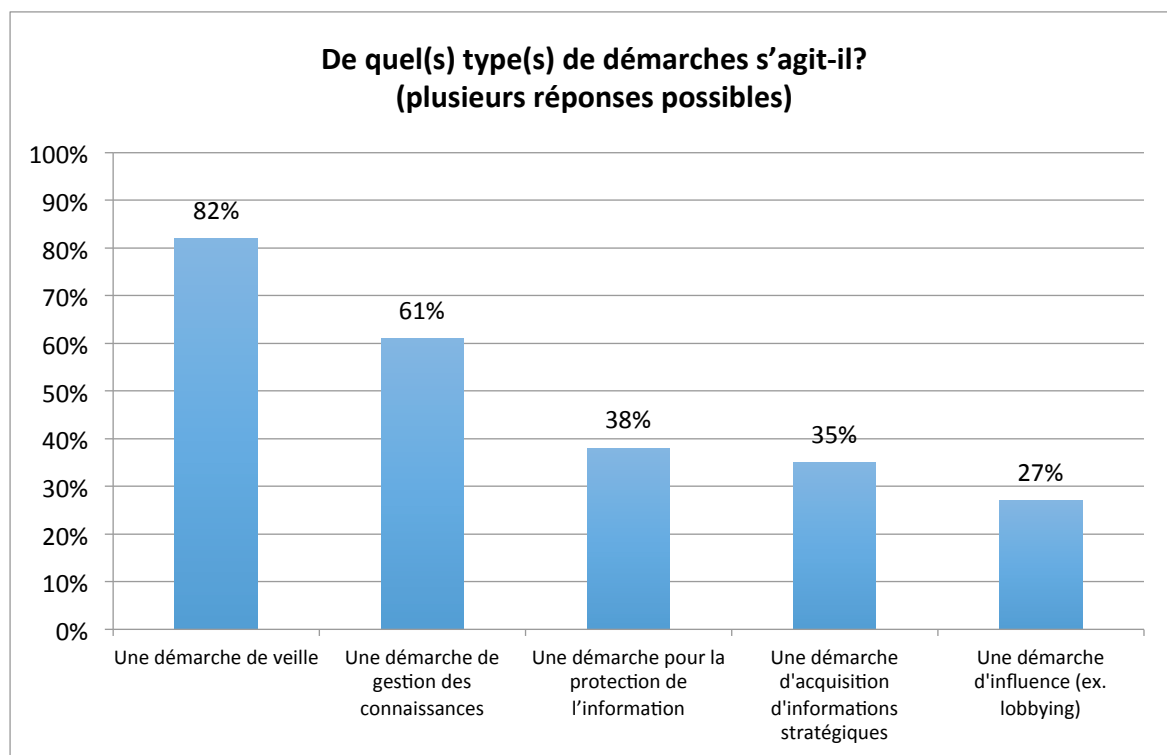
« Nous avons un directeur médical qui a justement la responsabilité de tout ce qui a trait à la veille dans l'organisation. En ce qui concerne la protection de l'information nous protégeons plutôt les protocoles de soins. Nous acquérons de l'information stratégique notamment par des partenariats avec les hôpitaux universitaires ».

« Le dispositif de veille de la société n'est aucunement formalisé ; de la veille est faite, mais sans vraiment en avoir conscience ».

4.2.3.2 Types de démarches d'IE mis en place

Sous la notion d'intelligence économique se regroupent beaucoup de concepts comme la veille ou la gestion des connaissances. Pour ceux qui avaient mis en place des démarches, nous avons ainsi souhaité savoir desquelles il s'agissait. En tête de liste nous retrouvons une démarche de veille (82%) et une démarche de gestion des connaissances (61%).

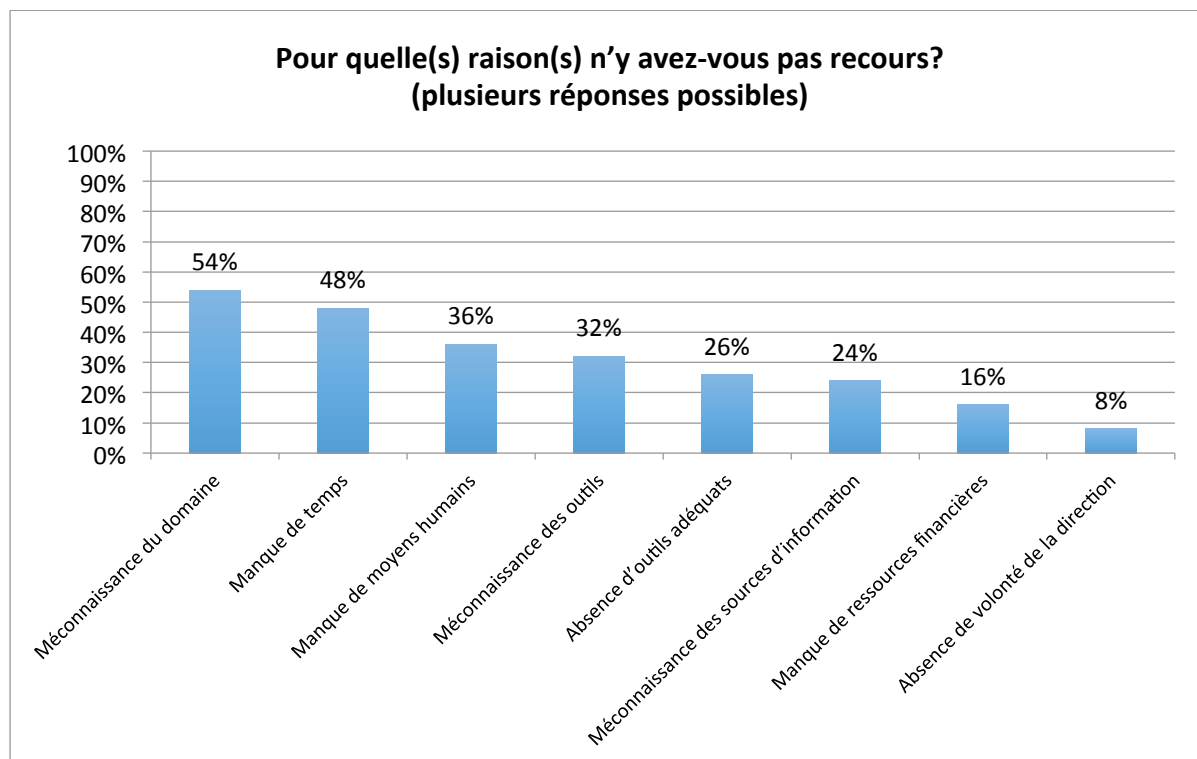
Figure 9 : Types de démarches d'IE mis en place



4.2.3.3 Motifs de la non mise en place de démarches d'IE

Pour les 43% n'ayant pas mis en place des démarches d'intelligence économique, la méconnaissance du domaine (54%), le manque de temps (48%) et le manque de moyens humains (36%) sont les principales raisons pour lesquelles les dirigeants interrogés n'accordent pas d'importance à ces thématiques.

Figure 10 : Motifs de la non mise en place de démarches d'IE



Au niveau qualitatif toujours, c'est 24% des dirigeants interrogés qui n'ont pas mis en place de démarches d'IE contre 43% lors des statistiques générales. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les dirigeants ayant accepté de nous répondre personnellement semblaient avoir une connaissance plus étendue du domaine.

Les raisons invoquées sont les suivantes :

« Notre structure et notre organisation ne se prêtent pas à ce genre de pratiques ».

« Nous n'avons pas mis en place spécifiquement de démarche d'IE car ceci est lié à notre profession. [...] Nous ne sommes pas libres de nos mouvements et nous nous basons sur des informations reçues des instances supérieures. [...] L'organisation de notre profession est telle que nous sommes limités dans les actions que nous pouvons entreprendre. La chambre des notaires a un droit de regard sur notre activité ».

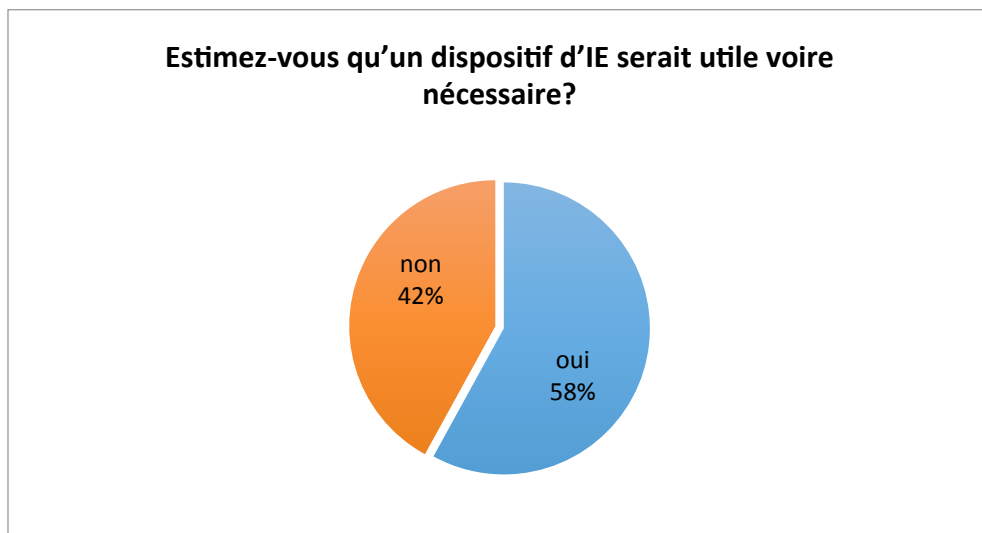
« Pour comprendre notre PME il faut en situer le contexte: il s'agit d'une entreprise familiale (qui date de 46 ans) avançant en terrain connu et qui ne fait pas travailler les capitaux sur d'autres marchés. Une veille informelle est donc bien suffisante pour l'entreprise, car finalement nous n'avons pas le pouvoir de décision sur le marché ».

4.2.3.4 Perception concernant l'utilité d'un dispositif d'IE

Toutefois, 58% des responsables n'ayant pas mis en place des démarches d'intelligence économique au sein de leur entreprise estiment que l'IE pourrait leur apporter des pistes utiles et nécessaires dans la gestion stratégique de leur organisation.

Ceci nous indique qu'en sensibilisant plus efficacement sur la plus-value effective de ces pratiques (méconnaissance du domaine) et en palliant aux autres raisons qui font qu'ils ne pratiquent pas l'IE (manque de temps et manque de moyens humains), plus de la moitié des dirigeants interrogés accepteraient probablement de s'ouvrir à ces démarches.

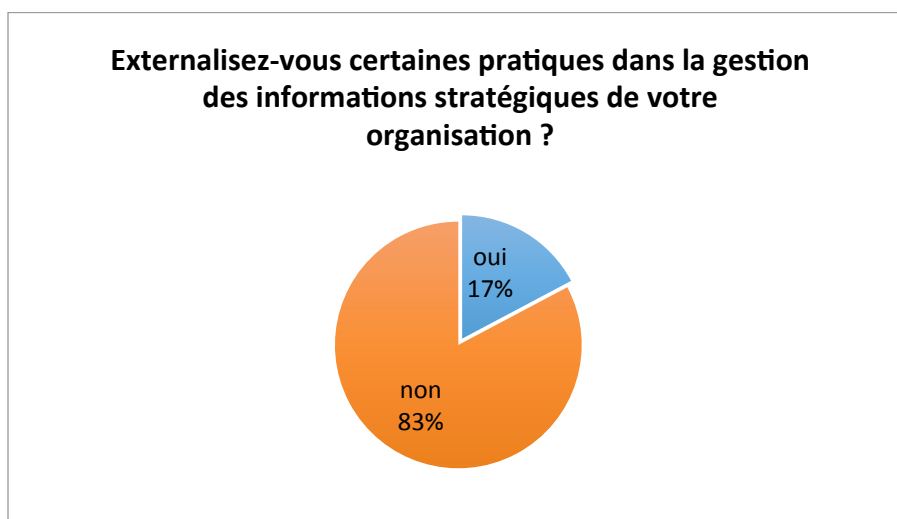
Figure 11 : Utilité d'un dispositif d'IE



4.2.3.5 Externalisation de la gestion des informations stratégiques

A la question « Externalisez-vous certaines pratiques dans la gestion des informations stratégiques de votre organisation ? », 83% des responsables répondent garder leurs informations stratégiques en interne contre 17% qui disent en externaliser une partie. Ceci illustre en outre très clairement la tendance que l'on identifie en Suisse où la majeure partie des entreprises pratiquent « une culture du secret » (Rohel 2011) dans la gestion de leur organisation.

Figure 12 : Externalisation de la gestion des informations stratégiques



Dans les exemples d'externalisation qui nous ont été donnés, nous relèverons l'utilisation de logiciels de gestion de l'information gérés par des entreprises externes, les études de marché et les tendances sur l'évolution de la concurrence. Les veilles légale et réglementaire, la veille sur la protection de la propriété intellectuelle et une partie de la veille informatique / IT et outils back office sont également citées. Nous retrouvons aussi la gestion de la page Facebook, les acquisitions d'informations stratégiques, la comptabilité et le service juridique.

Au niveau qualitatif, 52% des dirigeants interrogés disent externaliser certaines pratiques contre 17% seulement dans la tendance générale. Une explication probable à cet écart assez important pourrait être qu'un grand nombre de dirigeants nous ont déclaré faire appel à des prestataires externes. Cependant, après analyse nous constatons qu'il s'agit par exemple de prestations n'ayant pas de rapport spécifique avec l'IE mais d'avantage liées au marketing, conseil ou relations publiques.

Voici un extrait d'un commentaire que nous avons pu récolter :

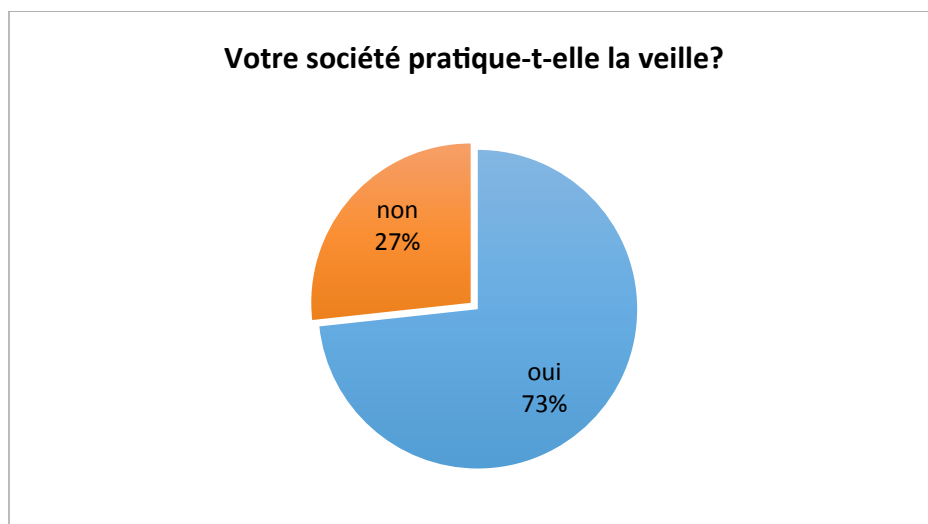
« Il y a une tendance à dire « ce qui n'est pas le coeur de mon métier je l'externalise ». Moi je veux maîtriser les processus annexes. Ce que j'externalise ce sont les

expertises comptables, fiscales, etc... J'externalise aussi le travail graphique. Pour la newsletter par exemple. Montrer aux clients que nous pouvons communiquer avec des moyens d'excellence. Toutefois ce qui est externalisé est perdu en savoir-faire. Agir à l'interne permet de réagir directement. Nous avons fait un travail de recherche sur la réorganisation et l'externalisation de tout ce qui n'est pas le cœur de notre métier. Nous ne partons pas dans cette direction ».

4.2.3.6 Pratique de la veille

Sans surprise, même si la pratique n'est pas exercée de manière formalisée, 73% des responsables déclarent effectuer de la veille. Il paraît en effet indispensable aujourd'hui pour tout type d'organisation d'effectuer au minimum une surveillance de son environnement. Comparativement, dans l'enquête menée en 2008 par A. Mermoud, il s'agissait de 77% des organisations participantes qui pratiquaient la veille. Lors de cette étude, les responsables ne furent pas les seuls interrogés.

Figure 13 : PME pratiquant la veille



Au niveau qualitatif, 86% des personnes interrogées ont déclaré pratiquer la veille. Cette différence de 13% pourrait nous indiquer que les pratiques de veille sont largement plus démocratisées, mieux connues et maîtrisées chez les responsables que nous avons rencontrés personnellement. Cette hypothèse est toutefois à regarder avec une certaine prudence au regard des commentaires que nous avons pu récolter pour cette question.

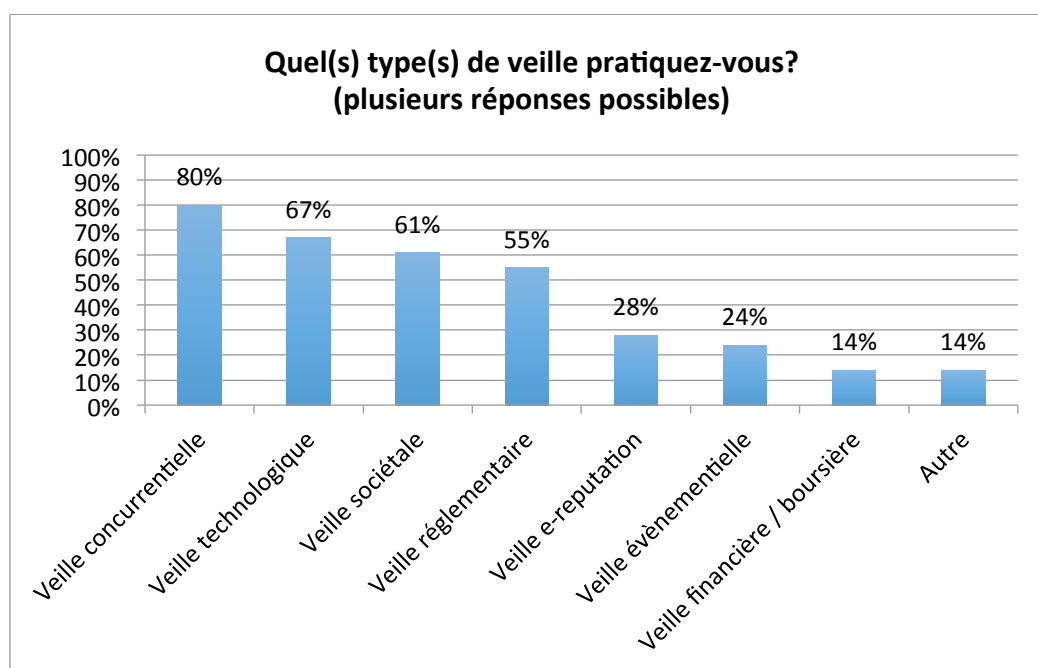
« Concernant la pratique de la veille, il n'y a aucune formalisation, aucun processus au sein de la PME ».

« Certaines personnes font de la veille mais ce n'est pas l'activité pour laquelle ils sont engagés ».

4.2.3.7 Types de veille pratiqués

A la question « Quel(s) type(s) de veille pratiquez-vous? », les résultats sortis le plus fréquemment sont la veille concurrentielle (80%), la veille technologique (67%), la veille sociétale (61%) et la veille réglementaire juridique (55%). A notre sens, ces quatre aspects sont ceux qui ressortent le plus car ce sont eux qui pourraient influencer plus ou moins brutalement et à court terme l'activité de la majeure partie des entreprises s'ils ne sont pas surveillés. Lorsqu'on connaît aujourd'hui l'importance de soigner son image en ligne, la veille e-réputation pourrait également en faire partie mais étrangement elle a été très peu mentionnée dans les réponses données. Lors de l'enquête menée en 2008, le trio de tête était identique.

Figure 14 : Types de veille pratiqués



Lors de l'analyse qualitative, parmi les réponses données par les dirigeants nous retrouvons par exemple les veille sur les affaires potentielles, veille brevets, veille dans le domaine de l'énergie, infiltration de la concurrence, veille médicale, veille politique, veille sécuritaire, veille économique au niveau macro (mondiale) et au niveau micro (régionale).

Bien que comme pour la tendance générale les veilles les plus pratiquées soient la veille concurrentielle, la veille technologique et la veille réglementaire / juridique, le type de veille le plus cité dans les réponses qualitatives est la veille réglementaire / juridique. Cela est très bien illustré par l'extrait de commentaire suivant :

« La norme iso 14001 nous oblige à effectuer une veille réglementaire et juridique ».

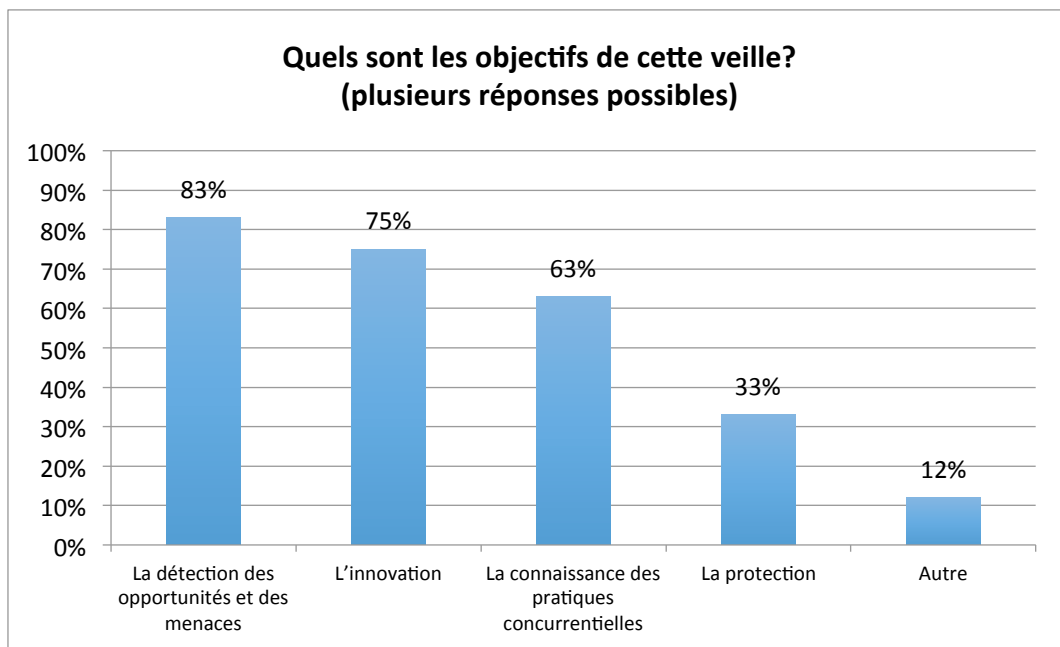
Toutefois, un des commentaires recueillis évoque tout de même la veille e-réputation ou par exemple une veille économique :

« Nous recherchons l'amélioration constante de l'image de la société. Les actions sur les réseaux sociaux sont neutres, pas de retour ni positif ni négatif. Nous effectuons également une veille très précise de l'économie locale et mondiale. C'est très important pour la position que la société doit prendre par rapport à des appels d'offre, des gros projets. Je m'informe beaucoup par la presse autant suisse que française. Il est essentiel pour mes activités d'être au courant de ce qui se passe dans le canton par exemple et ainsi réagir et être proactif ».

4.2.3.8 Objectifs de la pratique de la veille

Les réponses récoltées sous ce point restent dans la continuité de ce qui a pu être analysé dans les questions précédentes et traduisent au minimum une volonté de surveiller son environnement pour anticiper les décisions à prendre en fonction de la concurrence. En effet, on retrouvera en tête de ces réponses la détection des opportunités et des menaces (83%), puis l'innovation (75%) et enfin la connaissance des pratiques concurrentielles (63%).

Figure 15 : Objectifs de la pratique de la veille



Les informations données dans l'espace « Autre » coïncident avec la tendance générale et nous indiquent de manière très intéressante les éléments suivants :

« Consacrer une grande énergie à l'écoute des clients et au marché afin d'améliorer les prestations de la société. Accorder une très grande attention et importance au feedback client. Bénéficier d'une efficience économique. L'anticipation. Un objectif

d'information interne et externe. Connaître les évolutions sociétales. Connaître l'environnement légal et anticiper l'évolution juridique/réglementaire. Connaître les tendances, entretenir les compétences au sein de la cyber sécurité ».

Lors de l'enquête menée par A. Mermoud, il est ressorti que la veille servait au développement de nouveaux produits et à la prise de décisions stratégiques.

Dans les réponses qualitatives nous avons pu noter les éléments suivants :

« Notre veille a tout à fait pour objectif l'innovation et principalement l'anticipation des évolutions du marché ».

« L'innovation est un des objectifs de notre veille, car nous surveillons grandement les nouvelles applications développées ».

Toutefois, nous retrouvons quand même quelques commentaires allant dans le sens d'une simple stabilisation de la situation tels que ceux ci-dessous :

« La société n'est pas dans la détection, mais dans la stabilisation. Par contre, si une opportunité se présente, nous allons la saisir évidemment ».

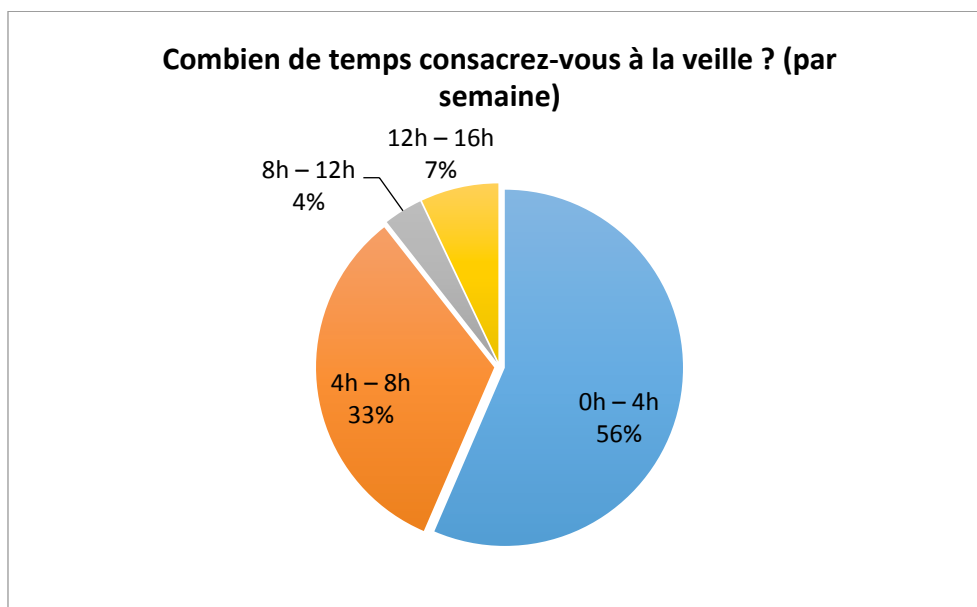
« La veille ne nous sert que pour voir où, loin en arrière, se trouvent nos concurrents ! ».

4.2.3.9 Temps consacré à la veille

Plus de la moitié des personnes interrogées, soit 56% ont répondu ne passer qu'entre zéro et quatre heures par semaine à cette activité. Un tiers, soit 33% y passent quatre à huit heures.

Même si nous considérons la veille comme une pratique très importante dans la stratégie d'une entreprise, nous ne sommes toutefois pas surpris de ces résultats au regard des réponses données à la question « Pourquoi n'avez-vous pas mis en place une démarche d'intelligence économique ? ». En effet, lors de cette question, le manque de temps suivi par le manque de moyens humains étaient des facteurs déterminants expliquant le peu d'intérêt pour les pratiques.

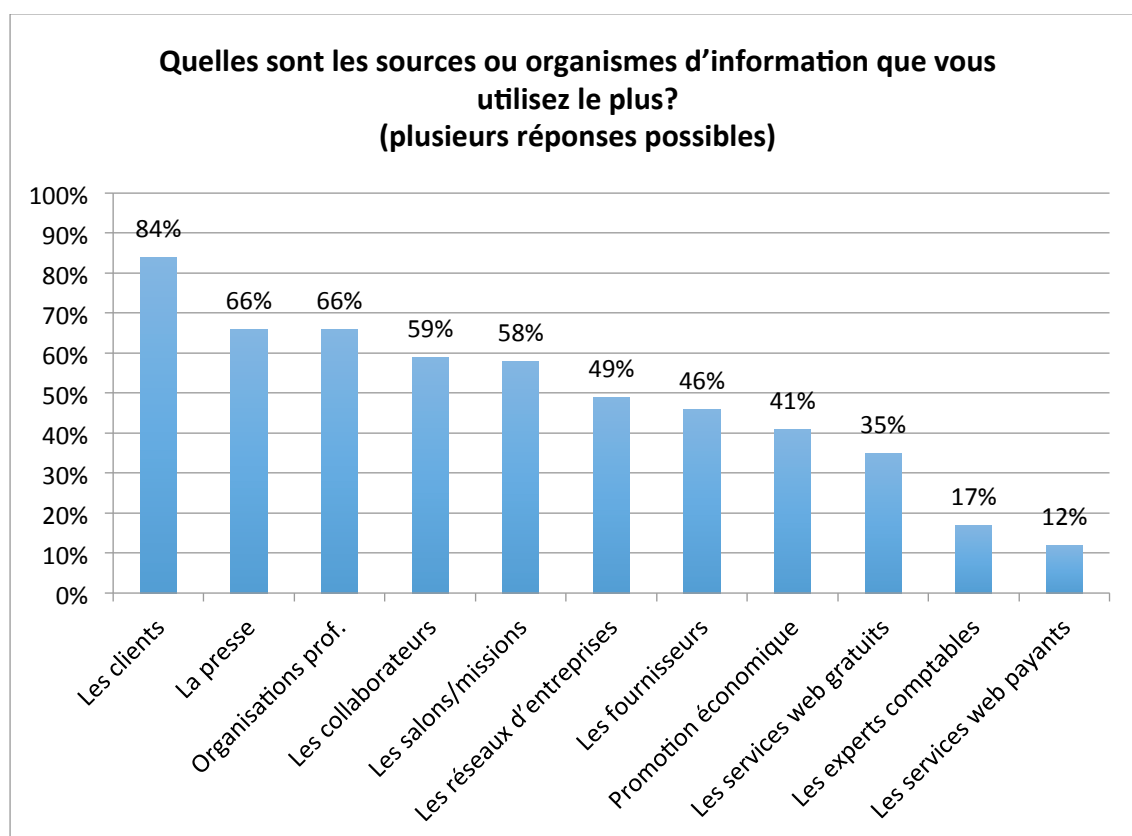
Figure 16 : Nombre d'heures hebdomadaires consacrées à la veille



4.2.3.10 Sources ou organismes d'information les plus utilisés

Pour la question « Quels sont les sources ou organismes d'information que vous utilisez le plus? », les réponses arrivant en tête sont les clients (84%), la presse (66%), les organisations professionnelles (66%), les collaborateurs de l'entreprise (59%) et les salons et forums (58%). En 2008, la presse papier et en ligne était déjà extrêmement utilisée. Nous analysons pour notre part que la plupart des répondants se trouvent ainsi dans une logique réactive par rapport à l'information. C'est à dire qu'ils semblent avoir plus tendance à prendre l'information qui leur est fournie (remontée d'information : Presse, clients, organisations professionnelles, collaborateurs et salons) plutôt que d'aller eux-mêmes la chercher de manière proactive par le biais des services web gratuits ou payants par exemple.

Figure 17 : Sources ou organismes d'information les plus utilisés



Lors de l'analyse des résultats qualitatifs, nous nous sommes rendu compte que les collaborateurs de l'entreprise remplaçaient la presse en seconde position de ce classement. Cela semblerait donc indiquer que chez les dirigeants ayant accepté de nous recevoir, une culture plus développée du partage de l'information et de l'écoute de leurs équipes est présente. Cette hypothèse est validée par les commentaires récoltés dont vous pouvez trouver des extraits ci-dessous :

« Les collaborateurs de l'entreprise sont en contact avec les entreprises (sous un autre angle que le directeur) donc ils sont grandement écoutés ».

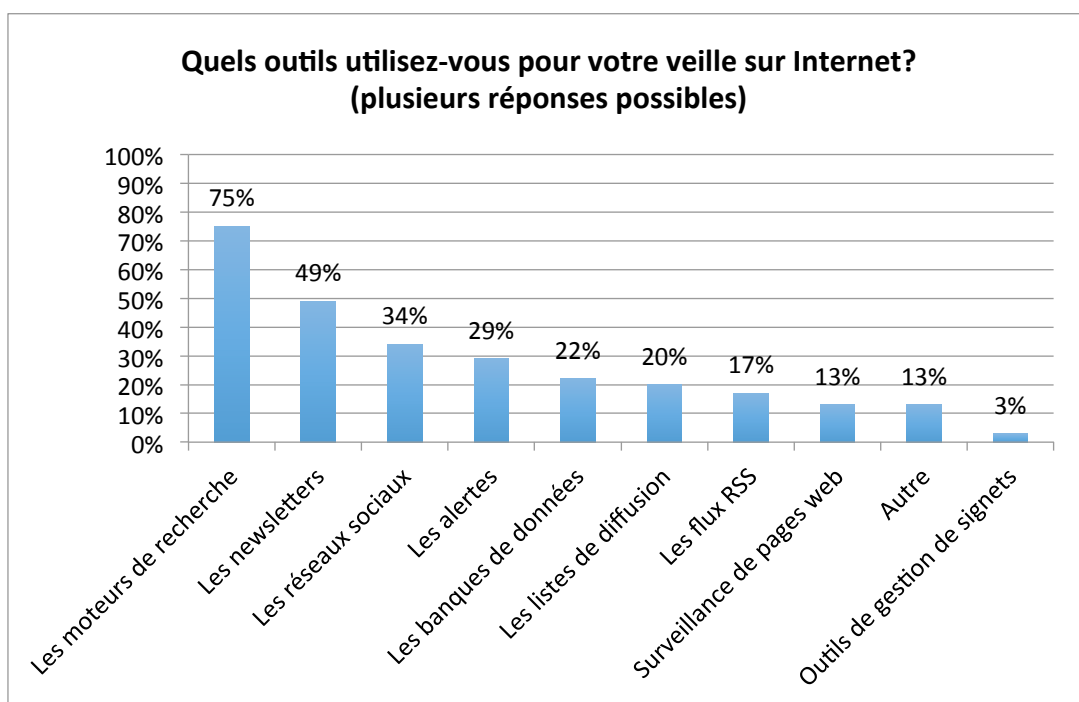
« Les sources ou organismes que nous utilisons le plus sont des personnes mandatées à l'interne, spécialistes de la propriété intellectuelle par exemple (essentiel de la surveillance). Nous utilisons aussi comme source d'information le sanu et le site de l'administration fédérale admin.ch ».

« Le partage et la récolte d'information font partie d'une culture d'entreprise, nous demandons à nos collaborateurs d'être à l'écoute de tout ce qu'il se passe, d'être ouverts ».

4.2.3.11 Outils de veille sur Internet

Il semble que les moteurs de recherche (en général) soient les plus utilisés (75%). Ceci paraît logique puisque nous passons tous par un moteur de recherche pour obtenir de l'information sur le web aujourd'hui. Par contre si en quatrième position les alertes (29%) semblent tout de même utilisées, les newsletters (49%) et les réseaux sociaux (34%) arrivent respectivement en deuxième et troisième place ce qui nous laisse penser qu'à nouveau nous nous trouvons plus dans une logique réactive de réception de l'information. En effet, les flux RSS (17%), outils de surveillance de pages web (13%) et outils de gestion de signets (3%) sont pour leur part très peu voire pas utilisés.

Figure 18 : Outils de veille sur Internet



Nous relèverons à nouveau de légères différences entre la tendance générale et les résultats qualitatifs dans ce domaine. En effet, il semblerait que les réseaux sociaux soient plus utilisés chez les dirigeants ayant accepté de nous recevoir. Les abonnements aux flux RSS (43% contre 17%) et aux listes de diffusion (43% contre 20%) semblent être également des pratiques plus récurrentes chez ces derniers. Toutefois, en ce qui concerne des outils spécialisés comme des outils de gestion de signets ou des outils de surveillance de page web, les pratiques sont égales et ces thématiques ferment la marche de ce classement.

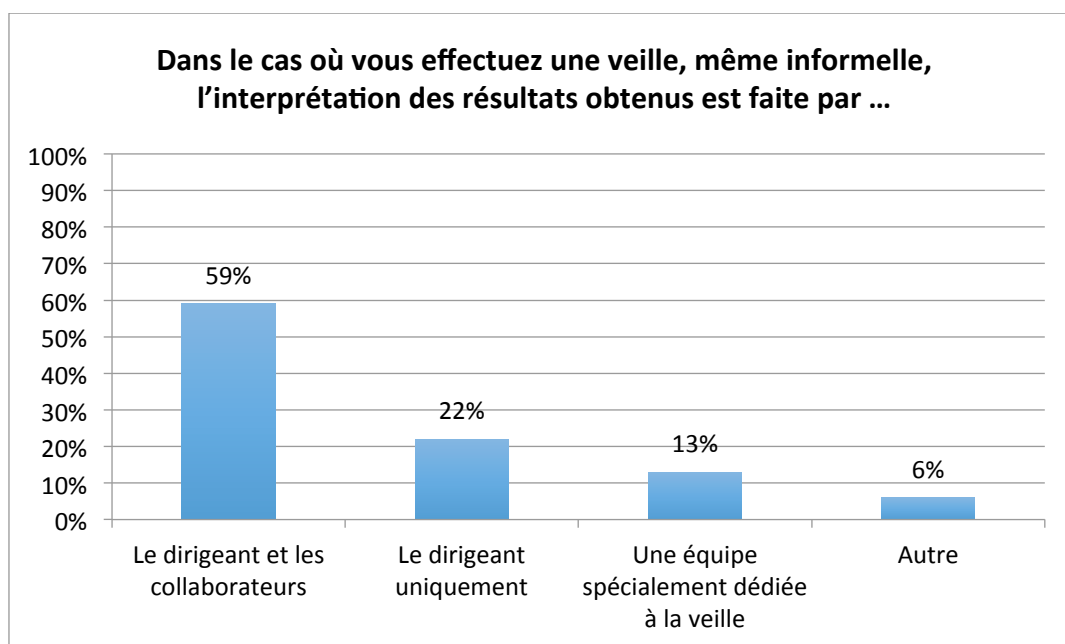
« Concernant les outils utilisés pour la veille sur Internet: les réseaux sociaux sont utilisés moyennement. Pour la récolte des flux RSS, c'est Feedly qui est utilisé (grande satisfaction avec cet outil) ».

« Pour les outils de veille internet je me tiens à jour sur les réseaux sociaux. Mais un chef d'entreprise n'a pas forcément le temps de lire tout ce qui paraît sur internet. De plus, 90% de cette information ne sert à rien ».

« Pour la veille sur Internet, ce sont principalement les listes de diffusion et les blogs qui sont utilisés. Les premières davantage pour confirmer une tendance et les seconds pour détecter de nouvelles tendances ».

4.2.3.12 Interprétation des résultats

Figure 19 : Personnes interprétant les résultats



Nous pouvons constater que l'interprétation des résultats obtenus est faite principalement par le dirigeant et ses collaborateurs. On peut dès lors interpréter que la plupart des dirigeants ont une réelle conscience de l'importance de la collaboration et

de la transmission de l'information dans ce contexte. En deuxième position on retrouve quand même le dirigeant uniquement qui interprète les résultats alors que l'on trouve très peu d'équipes spécialement dédiées à la veille.

Ceci pourrait être expliqué par les deux raisons principales données lorsque nous leur demandions pourquoi ils n'avaient pas mis en place des démarches d'IE. En effet, à ce moment ils déclaraient que la méconnaissance du domaine et le manque de temps étaient des facteurs principaux. De plus, comme une grande partie des entreprises interrogées disposent d'un effectif allant de dix à cinquante employés, nous pourrions dès lors considérer que certaines d'entre elles n'ont pas la surface financière nécessaire pour mettre en place une organisation spécialement dédiée à la veille.

Au niveau qualitatif, il semblerait que la tendance aille vers plus de partage de l'information et de collaboration.

« Concernant l'interprétation des résultats, elle est faite par le dirigeant et les collaborateurs. Pour cela, il est important d'être très critique par rapport à l'information, il faut toujours filtrer puis retranscrire avec un filtre de compétences ».

« Ce sont les services vente et communication qui interprètent les résultats et les remontent à la direction. La société Smartfocus nous aide à analyser le suivi des e-mails. Par le site Toutimmo nous avons accès au nombre de clics, le service des ventes peut ainsi suivre les clients et savoir où s'oriente le marché. Les Statistiques dans l'immobilier sont importantes pour déterminer le prix des biens. Nous faisons appel à une société qui gère les statistiques ».

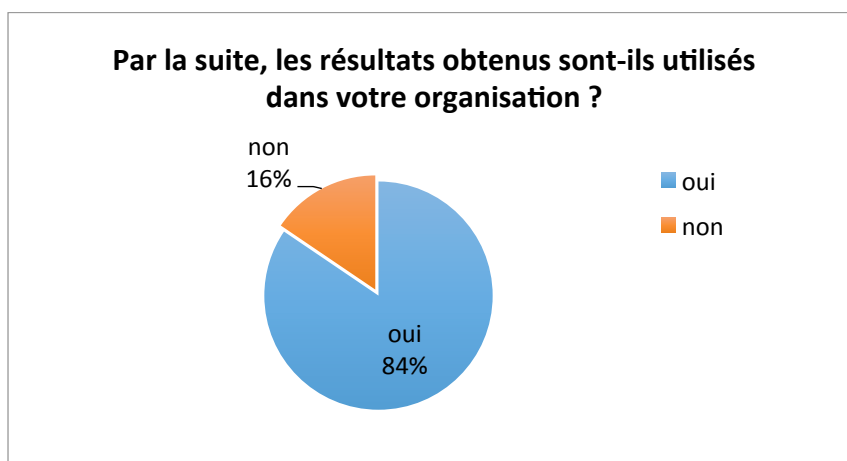
« L'interprétation des résultats obtenus est faite par le dirigeant et des collaborateurs liés à la problématique (propriété intellectuelle) ».

« Notre directeur médical se charge de la veille puis fait remonter l'information jusqu'à la direction générale. Les praticiens nous font remonter les informations spécifiques qu'ils ont trouvées. Les résultats de veille technologique sont traités lors des séances du comité de direction ».

4.2.3.13 Utilisation effective des résultats

A la question « Par la suite, les résultats obtenus sont-ils utilisés dans votre organisation ? », il s'agit d'une tendance certes minoritaire mais 16% des dirigeants ont tout de même déclaré ne rien faire des informations récoltées, contre 84% qui en font un usage effectif. Pour les 16% ne faisant rien de leurs informations on peut dès lors affirmer qu'il s'agit d'une réelle perte puisque du temps est investi pour une démarche qui au final n'aura absolument aucune utilité.

Figure 20 : Utilisation effective des résultats



Dans la même ligne que la tendance générale (86%), au niveau qualitatif nous retrouvons un fort pourcentage (90%) de personnes qui utilisent effectivement l'information récoltée. Ceux qui n'utilisent pas du tout l'information après avoir pratiqué la veille sont certes minoritaires (10% contre 16% pour la tendance générale) mais c'est un point à tout de même prendre en considération. Voici les commentaires que nous avons pu analyser à ce sujet :

« L'ensemble des informations collectées est documenté dans notre système ISO à travers des documents interne (PV, memos, informations internes) ».

« Les résultats obtenus par la veille sont utilisés au quotidien par la société. En fonction de ces résultats, les produits et la stratégie de la société évoluent ».

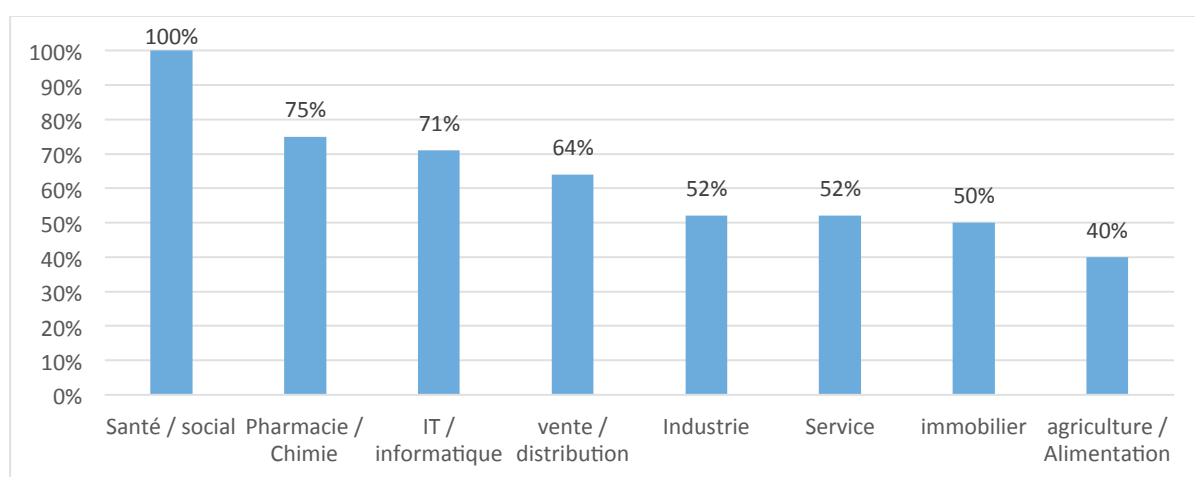
« Parfois les résultats sont directement utilisés parfois il s'agit uniquement de savoir que l'information existe. Par exemple en écoutant tous les matins une émission de quelques minutes à la radio traitant de la bourse, cela me permet d'avoir une culture suffisante sur le sujet ».

« Les résultats ne sont pas toujours utilisés. Les gens oublient de remonter l'information ».

4.2.3.14 Mise en place de démarches d'IE par secteur d'activité

Sur tous les secteurs d'activité présents dans notre questionnaire, nous avons choisi d'en garder huit parmi les plus représentés pour étayer nos statistiques. Parmi toutes les entreprises ayant répondu avoir mis en place des démarches d'intelligence économique, le secteur santé / social arrive en tête avec 100% des entreprises du secteur faisant de l'IE. On trouve ensuite le secteur pharmacie / chimie (75%), l'IT / informatique (71%) et la vente / distribution (64%). L'industrie, les services et l'immobilier sont en dessous de la moyenne générale (57%) avec respectivement 52% et 50% puis l'agriculture / alimentation ferme la marche avec un faible 40%. Ces chiffres sont toutefois à prendre avec précaution du fait de l'inégalité dans la représentativité des secteurs.

Figure 21 : Mise en place de démarches d'IE par secteur d'activité



4.2.3.15 Pratiques de veille par secteur d'activité

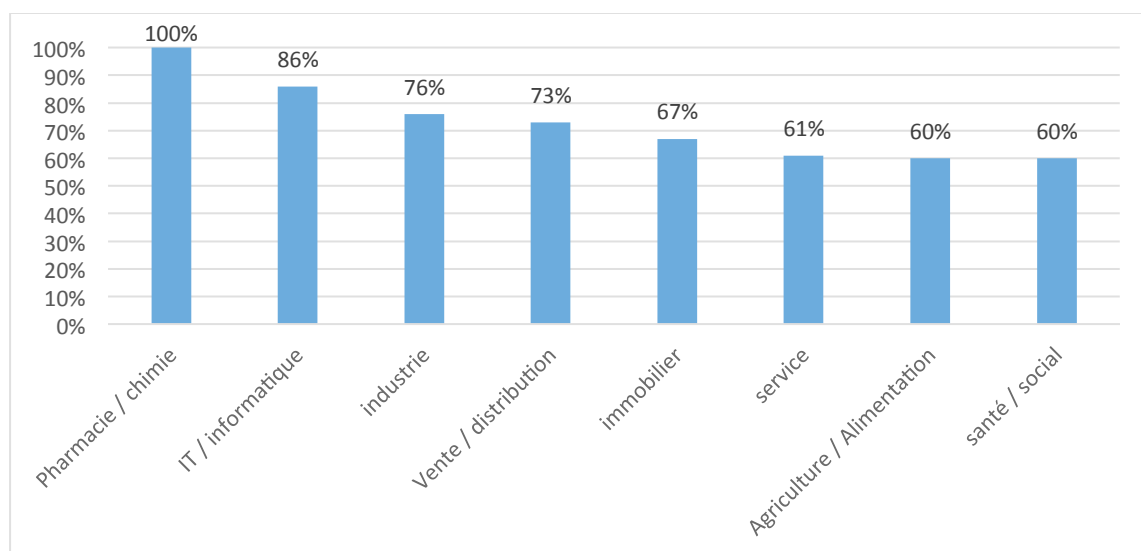
Toutes les entreprises interrogées dans le secteur pharmacie / chimie (100%) ont déclaré pratiquer la veille. Il est intéressant de constater que lors de la question « Avez-vous mis en place des démarches d'IE » ci-dessus, 25% des entreprises interrogées dans ce secteur avaient répondu par la négative. Ceci prenait en compte une démarche de veille. Il est dès lors possible de penser comme nous l'imaginions au début de notre enquête que ces deux questions mettent l'accent sur une démarche formalisée, régulière et maîtrisée pour la première, au contraire d'une pratique sporadique et effectuée de manière non-professionnelle pour la seconde.

Toutefois, nous tenons à préciser que lors des entretiens qualitatifs nous insistions sur le fait que les démarches d'IE pouvaient dans certains cas ne pas être formalisées. Cette hypothèse s'avère donc pertinente pour les réponses récoltées lors du questionnaire en ligne. Un certain nombre d'entreprises peut de ce fait pratiquer une

forme de veille sans pour autant avoir parfaitement sous contrôle tous les processus de l'intelligence économique, veille comprise.

En comparant plus précisément ces deux graphiques, cette hypothèse est validée puisque pour tous les secteurs, mis à part celui de la santé et du social, les chiffres sont plus importants concernant les pratiques de veille par rapport aux démarches d'IE. Nous retrouvons même par exemple des différences allant de 20% dans le secteur de l'agriculture à 24% dans le secteur de l'industrie. Ceci nous indique qu'un certain nombre d'entreprises pratiquent effectivement la veille de manière non formalisée.

Figure 22 : Pratique de la veille par secteur d'activité



Un second point intéressant réside dans le fait que pour tous les secteurs sans exception, plus de la moitié des structures interrogées effectuent de la veille. Les chiffres les plus bas sont de 60%. Ceci nous indique que sans forcément tendre vers des pratiques contrôlées et systématiques, parfois perçues comme trop rigides pour les organisations, le besoin pour une entreprise de surveiller son environnement est bel et bien présent. Dès lors, ne serait-il pas utile de consacrer du temps à la formalisation de ces processus afin d'apporter une réelle plus-value à l'entreprise ?

4.2.3.16 Types de veille pratiqués par secteur d'activité

Concernant les grandes tendances des types de veille pratiqués par secteur d'activité, nous avons choisi de ne garder que cinq secteurs principaux. Principalement par souci de clarté et de représentativité. Nous avons de ce fait retenu les secteurs de l'industrie (28%), des services (19%), de la vente / distribution (9%), de l'agriculture / alimentation (8%) et de l'informatique / IT (6%).

Dans le graphique ci-dessous nous pouvons constater que les types de veille majoritairement effectuées, tous secteurs confondus, sont les veilles sociétale,

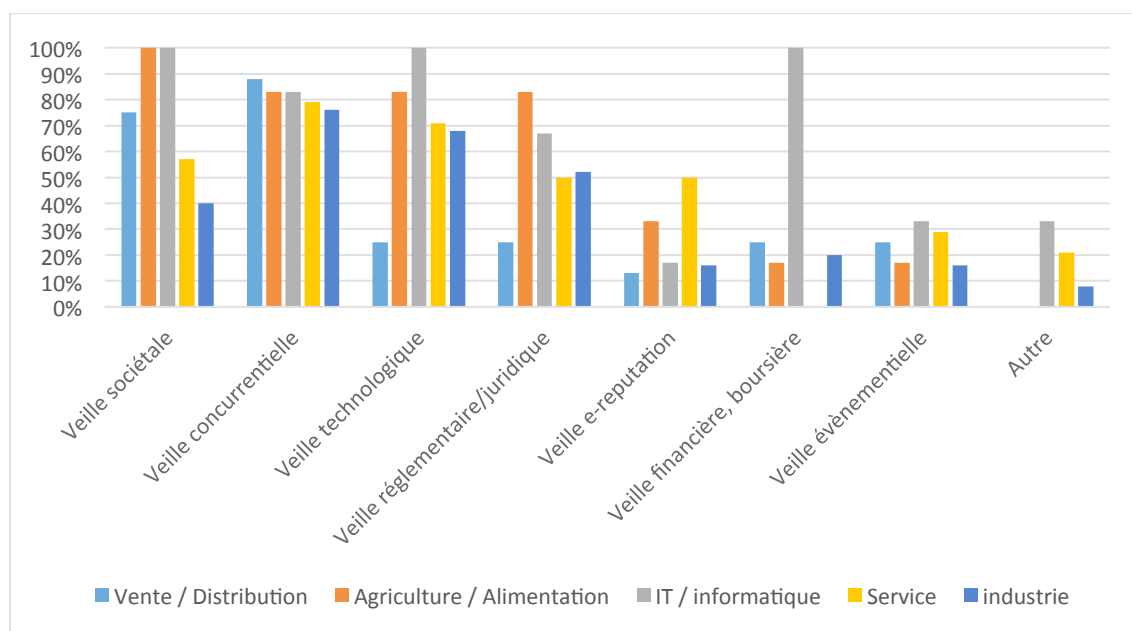
concurrentielle, technologique et réglementaire / juridique. Ceci correspond d'ailleurs au graphique de la question « Quel type de veille pratiquez-vous ? ».

Les secteurs de l'agriculture / alimentation et de l'IT / informatique sont respectivement les moins représentés mais paradoxalement ceux qui pratiquent de manière plus uniforme les différentes formes de veille. Exception faite de la veille financière où l'IT / informatique est à peu près le seul à la pratiquer.

Une hypothèse : la pratique de tous les types de veille serait-elle encore une discipline trop pointue pour n'être pratiquée de manière uniforme que par un petit pourcentage (une niche), transversal à beaucoup d'activités comme l'IT / informatique par exemple ? Ou est-ce que les secteurs vente, services et industrie n'ont réellement pas besoin de tous les types de veille du fait de leur activité ?

Les veilles e-réputation, financière et événementielle ne sont presque pas pratiquées au regard des autres veilles mises en place. C'est une tendance uniforme pour tous les secteurs. La veille concurrentielle est elle pratiquée par tous les secteurs de manière plus ou moins uniforme.

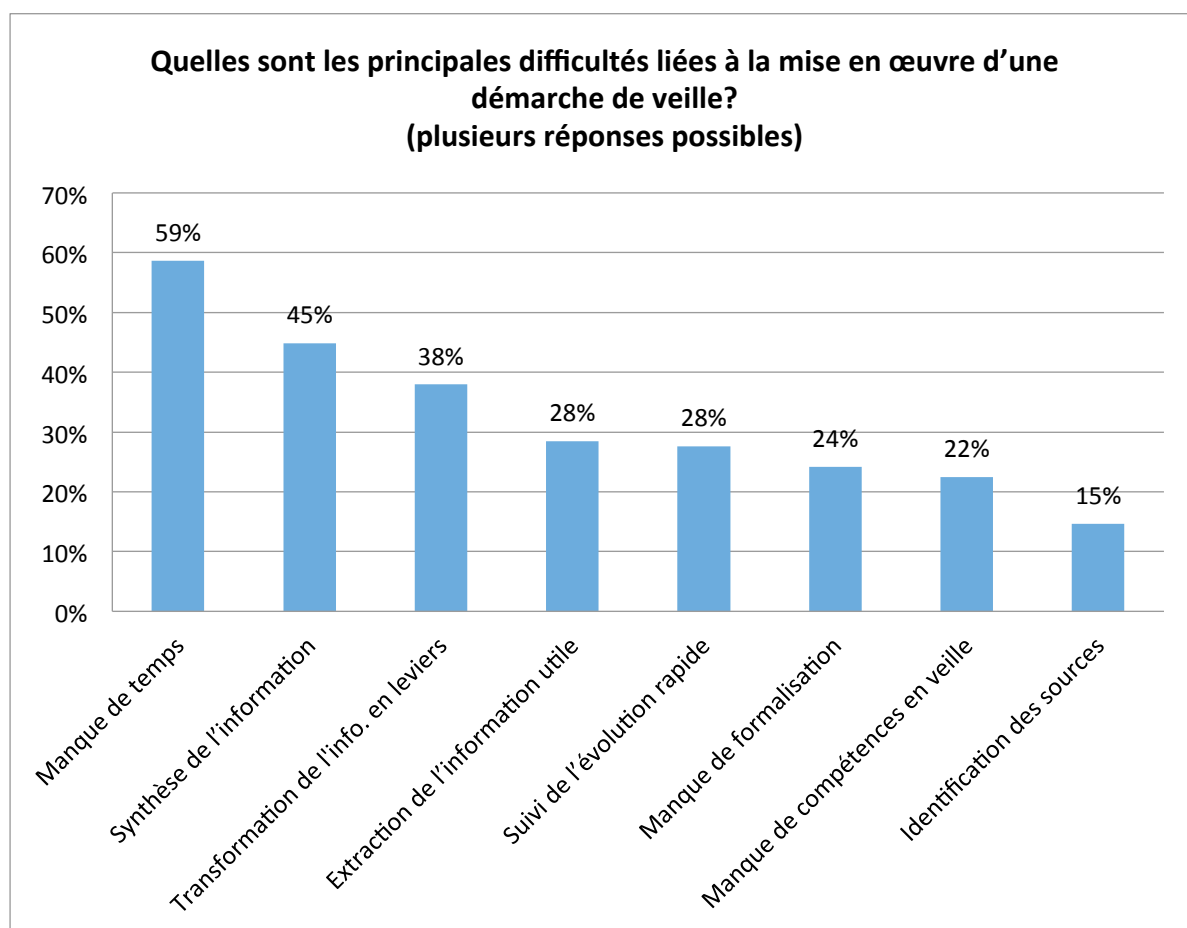
Figure 23 : Types de veille pratiqués par secteur d'activité



4.2.4 Besoins des responsables

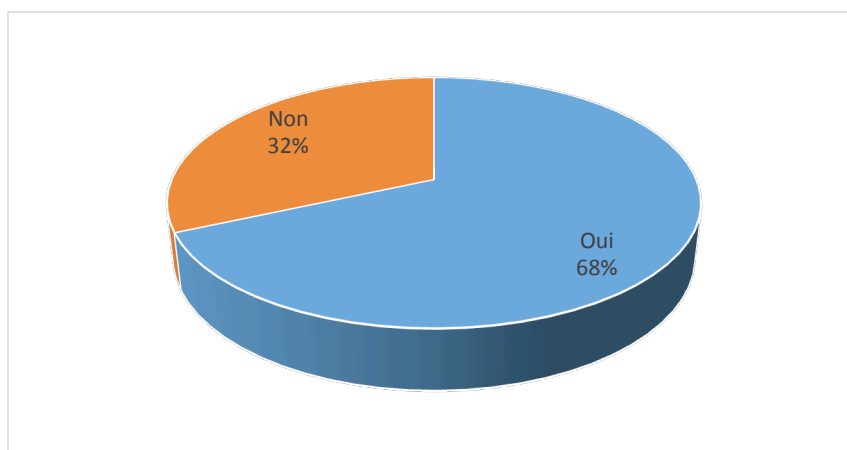
4.2.4.1 Principales difficultés rencontrées dans la pratique de la veille

Figure 24 : Difficultés rencontrées dans la pratique de la veille



Plus de la moitié (59%) des responsables sont confrontés à la difficulté de dégager du temps pour se consacrer à la veille. Ceci ne semble pas étonnant, les responsables de petites structures devant souvent alterner entre plusieurs rôles. En comparaison à cette moyenne, il s'avère que les PME avec un effectif de moins de 50 employés sont davantage confrontées à ce problème.

Figure 25 : Difficulté à dégager du temps pour les PME de moins de 50 employés



L'analyse, le recoupement, et la synthèse de l'information collectée est également une difficulté rencontrée par un grand nombre de répondants (45%). Il s'agit pourtant d'une étape cruciale du cycle de veille, qui exige des compétences bien spécifiques. Il est tout à fait normal que les responsables n'aient pas les compétences d'un professionnel spécialisé dans la veille. Paradoxalement, peu de responsables (22%) considèrent manquer de compétences en veille. Cela pourrait signifier que les cabinets spécialisés dans l'IE et la veille, de même que les organismes de soutien, ont clairement un rôle à jouer dans le développement de l'IE au sein des PME.

La troisième difficulté citée est la transformation des informations de veille en leviers d'action pour l'entreprise. Trouver la bonne information est un bon début, mais savoir l'exploiter afin de réorienter la stratégie de son entreprise peut paraître plus compliqué. Cette étape du processus de veille peut sembler moins abordable pour les PME qui ne possèdent pas de plan stratégique clairement défini.

Finalement, l'identification des sources est très peu citée (15%) par les dirigeants comme étant une difficulté. Ceci n'est pas étonnant car diverses études issues de la littérature professionnelle ont constaté que dans les petites structures les dirigeants utilisent leurs propres sources de manière prioritaire. En comparant nos résultats avec ceux de l'enquête menée en 2008, cette difficulté était alors plus largement rencontrée par les organisations interrogées.

Lors des entretiens, il est ressorti que le suivi de l'évolution rapide des informations ne pose pas de problème particulier à un certain nombre de responsables, tout simplement parce que leur secteur d'activité subit des mutations plutôt lentes. À l'inverse lorsqu'il s'agit d'un secteur qui évolue très rapidement, cette difficulté

s'accentue. Le manque de ressources financières est également identifié comme étant une difficulté rencontrée par les entreprises.

Voici quelques commentaires de responsables interrogés :

« La principale difficulté est de dégager du temps pour cette activité, difficulté accentuée par le fait que notre secteur évolue extrêmement rapidement ».

« La motivation des praticiens après un certain nombre d'années d'expérience fait partie des principales difficultés que nous rencontrons ».

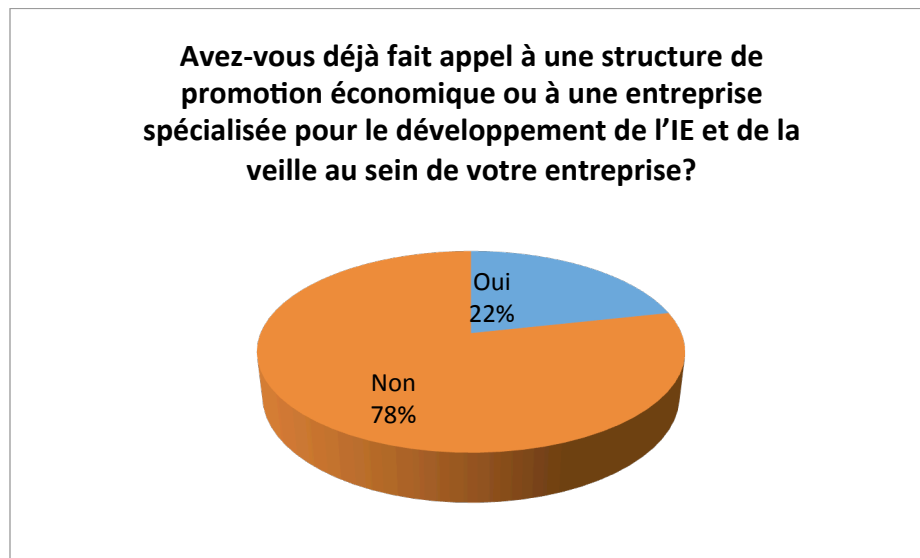
« Concernant les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une démarche de veille, nous en rencontrons très peu : une séance hebdomadaire permet une bonne circulation de l'information, de plus les collaborateurs possèdent les compétences nécessaires. Le suivi de l'évolution rapide des informations n'est pas un problème car notre métier ne l'exige pas: les mutations dans leur secteur étant lentes. L'analyse, le recoupement et la synthèse de l'information collectée ne pose pas problème car elle se fait au fil de l'eau ».

Ou encore l'intervention du Directeur d'une structure de promotion économique :

« Par manque de temps je sélectionne minutieusement ce que je lis, par exemple je ne lis un article que quand on m'indique que le sujet pourrait grandement m'intéresser. Il faut savoir que la veille politique nourrit le travail de la moitié des collaborateurs de notre structure ».

4.2.4.2 PME ayant fait appel à une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée

Figure 26 : PME ayant fait appel à une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée

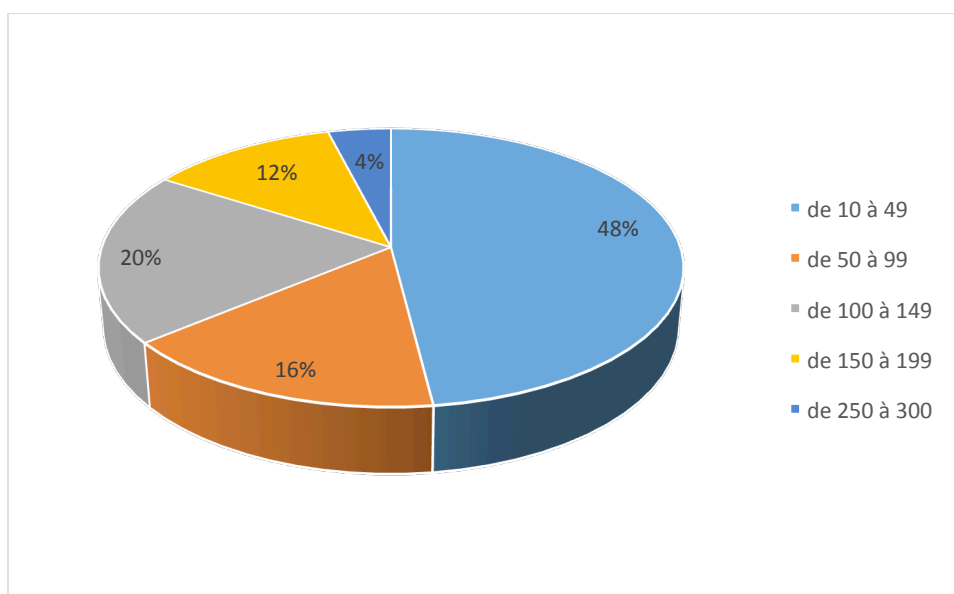


Très peu (22%) des PME ont déjà fait appel aux prestations d'une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée dans l'IE et la veille. Ces entreprises-là se sont principalement adressées à des associations professionnelles/interprofessionnelles ou des chambres de commerce et d'industrie telles que la CCIG, la FER, la CVCI, etc.

Quelques-unes des PME interrogées ont fait appel à un consultant indépendant issu de leur secteur d'activité. Il ne s'agit en revanche pas de consultant en veille. Le terme « agence spécialisée dans la veille » n'a certainement pas été interprété comme nous le souhaitions.

Cinq des répondants ont fait appel à une ou des agences spécialisées dans la veille. Ils n'ont pas souhaité divulguer leur nom.

Figure 27 : Effectif des PME ayant déjà fait appel à une structure externe



Les PME qui ont répondu par l'affirmative à cette question sont dans un peu moins de la moitié des cas des PME avec un nombre d'employés compris entre 10 et 49. Comme vu précédemment, elles se sont principalement adressées à des organismes de soutien. Nous pouvons supposer que s'agissant de petites structures, avec des moyens financiers limités, elles font plus volontiers appel à des organismes de soutien.

Plus de trois quart (78%) des PME n'ont pas fait appel à une structure de promotion économique ou à une agence spécialisée dans la veille. La majorité des responsables n'en ressentent pas un réel besoin, ni la nécessité. De plus, il ne s'agit pas d'un développement prioritaire pour leur entreprise. Un grand nombre signalent un manque de temps ou considèrent leur secteur trop spécialisé pour qu'une agence externe puisse leur être d'une réelle utilité.

Une minorité de responsables admet n'y avoir tout simplement pas pensé ou encore avoir une méconnaissance du sujet. Un responsable a signalé ne pas avoir connaissance d'agences spécialisées dans le domaine. Finalement, il est intéressant de signaler que le manque de moyens financiers est peu cité par les répondants comme étant un problème rencontré.

Voici comment s'expriment les responsables à ce sujet :

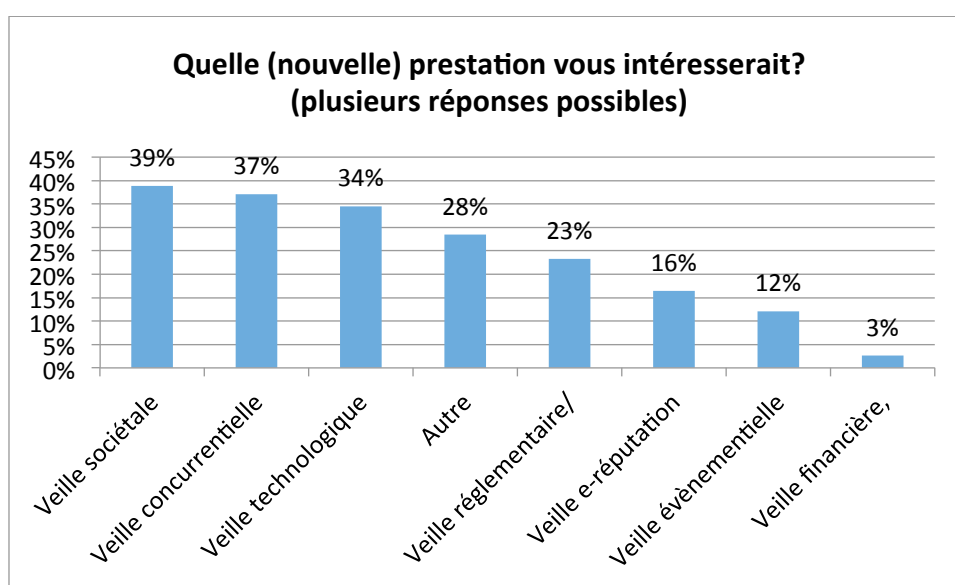
« Cela demande des connaissances spécifiques de nos marchés, de nos concurrents internationaux et des technologies que nous utilisons. Une approche théorique n'apporte rien si on ne connaît pas l'environnement ».

« Nous avons une méconnaissance des procédures de mise en place d'une stratégie « réelle » d'IE et des coûts humains et financiers ».

« Nous sommes tellement spécialisés que nous trouvons toujours les réponses à nos questions par d'autres moyens ou organismes ».

4.2.4.3 Intérêt pour une nouvelle prestation de veille

Figure 28 : Intérêt pour une nouvelle prestation de veille



A moyen et long terme, 39 % des responsables souhaiteraient mettre en place une veille sociétale au sein de leur PME, dans le but par exemple de détecter de nouvelles tendances ou encore un nouveau produit.

La veille concurrentielle (37%) ainsi que la veille technologique (34%) sont également plébiscitées. Cela ne paraît pas surprenant, car ces deux types de veille sont pratiqués de manière très fréquente par les entreprises.

28% des responsables ont coché la réponse « Autre ». Dans plus de deux tiers des cas, cette option a été utilisée pour signaler qu'aucune nouvelle prestation ne les intéressait. Le quart restant regroupe des souhaits très hétérogènes : veille brevet, veille pharmacologique, veille sur la situation agricole, veille marché, ou encore veille au niveau des universités.

Pour ceux qui ne se disent pas intéressés par un nouveau type de veille, nous n'avons pas pu déterminer si cela est dû au fait qu'ils effectuent déjà tous les types de veille nécessaires à leurs activités ou qu'ils ne voient aucun intérêt à mettre en place un nouveau type de veille.

Lors des entretiens, il est ressorti que plusieurs responsables se disent intéressés par la veille de leur réputation en ligne, mais également celle de leurs partenaires. Plus largement, le souhait d'être plus attentif aux réseaux sociaux ainsi qu'aux nouvelles technologies est exprimé. Un responsable se dit intéressé par une détection de nouvelles fortunes arrivant sur le territoire ou une détection des nouveaux projets d'urbanisation mis en place par les communes. Il ressort également de l'enquête que les responsables préfèrent sectoriser et cibler leur énergie sur les domaines qu'ils souhaitent faire progresser et donc ne pas s'éparpiller en effectuant plusieurs types de veille.

Nous avons mis en évidence les cinq secteurs d'activité les plus intéressés par les veilles sociétale, concurrentielle et technologique. Ces dernières suscitent le plus d'intérêt auprès des responsables.

Figure 29 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille sociétale

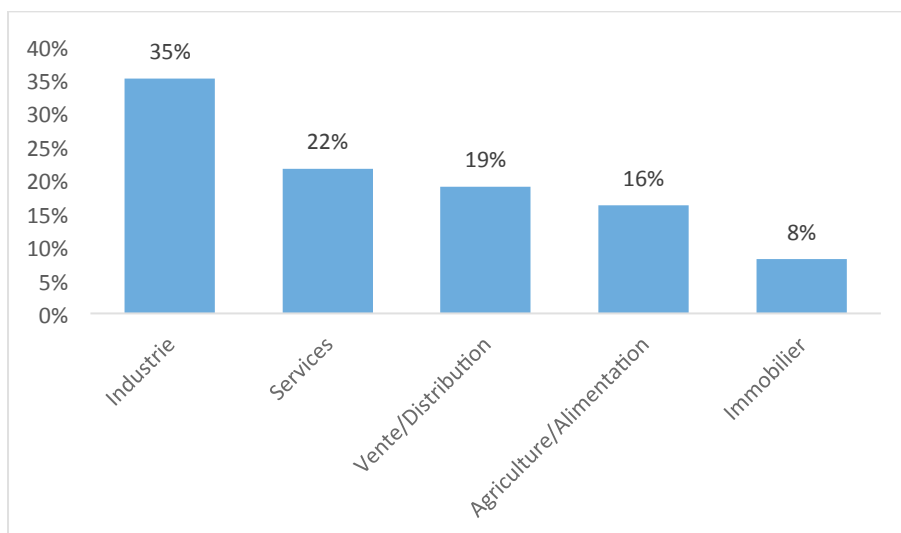


Figure 30 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille concurrentielle

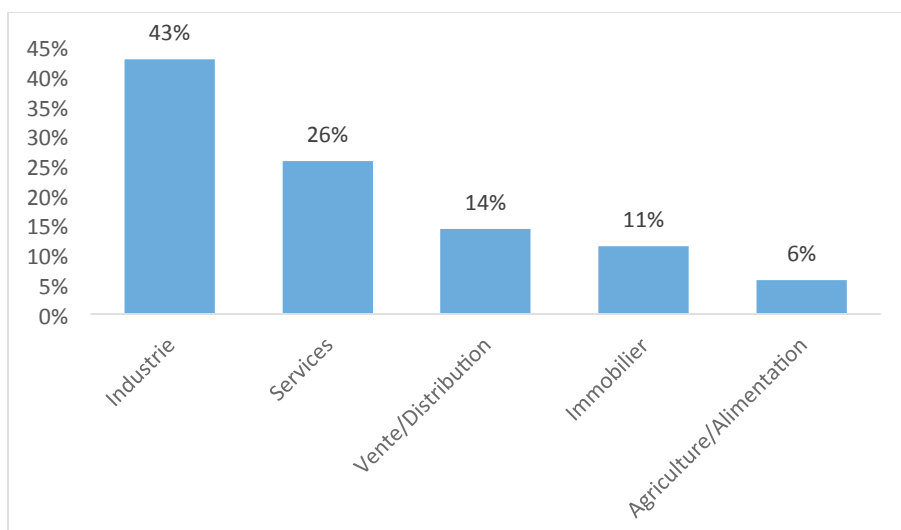
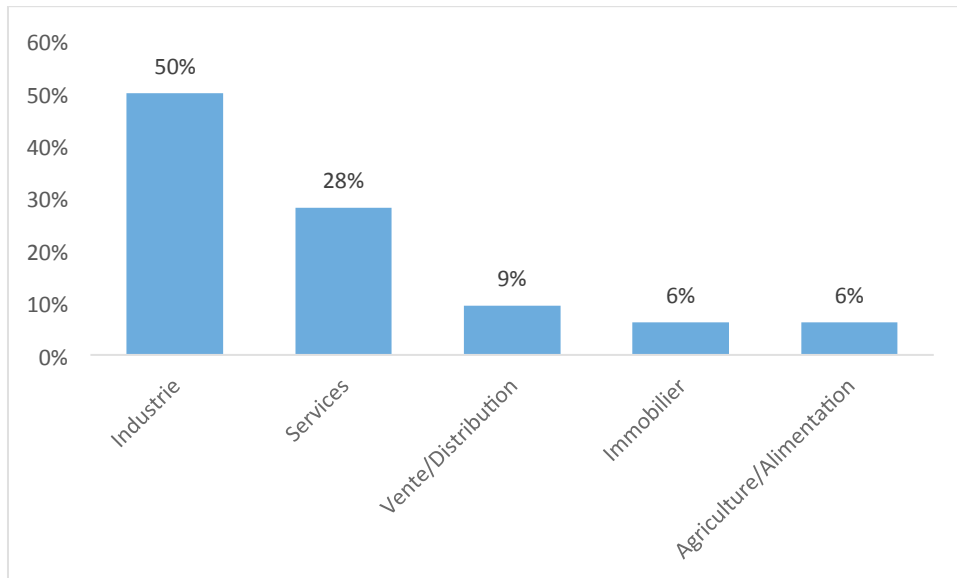


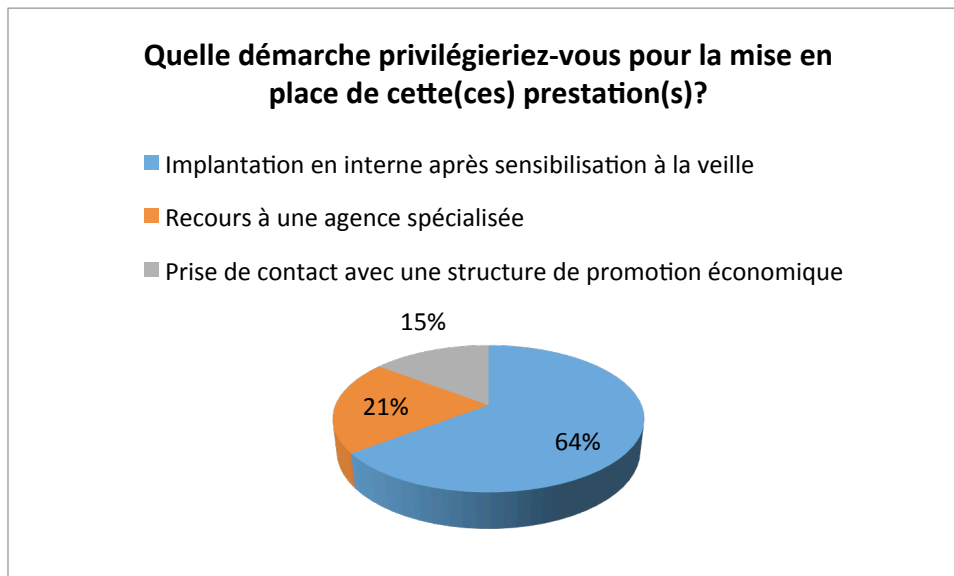
Figure 31 : Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille technologique



De manière générale, les secteurs de l'industrie, des services et de la vente/distribution sont les plus intéressés par ces trois types de veille. Comme mentionné précédemment, cela n'est pas étonnant car le secteur de l'industrie et celui des services sont parmi les plus demandeurs en matière de veille.

4.2.4.4 Solution pour la mise en place d'une nouvelle prestation de veille

Figure 32 : Solution pour la mise en place d'un nouveau type de veille



La majorité (65%) des responsables de PME opterait pour une implantation à l'interne après une sensibilisation à la veille. Nous pouvons imaginer que cette solution est entre autres privilégiée par des préoccupations d'ordre financière. En effet, les responsables peuvent supposer qu'une implantation à l'interne engendrerait moins de frais que le recours à une société spécialisée dans le domaine.

21% des responsables interrogés auraient recours à une agence spécialisée. Ceux-ci soulignent le fait que faire appel à des professionnels est la garantie d'un travail de qualité.

Seule une petite proportion (14%) des responsables prendraient contact avec une structure de promotion économique. Lors des entretiens, il est ressorti que les chambres économiques ne sont pas sollicitées par certains responsables, ces derniers n'étant pas au fait des compétences particulières des chambres dans ce domaine.

Figure 33 : Effectif des PME optant pour une implantation à l'interne

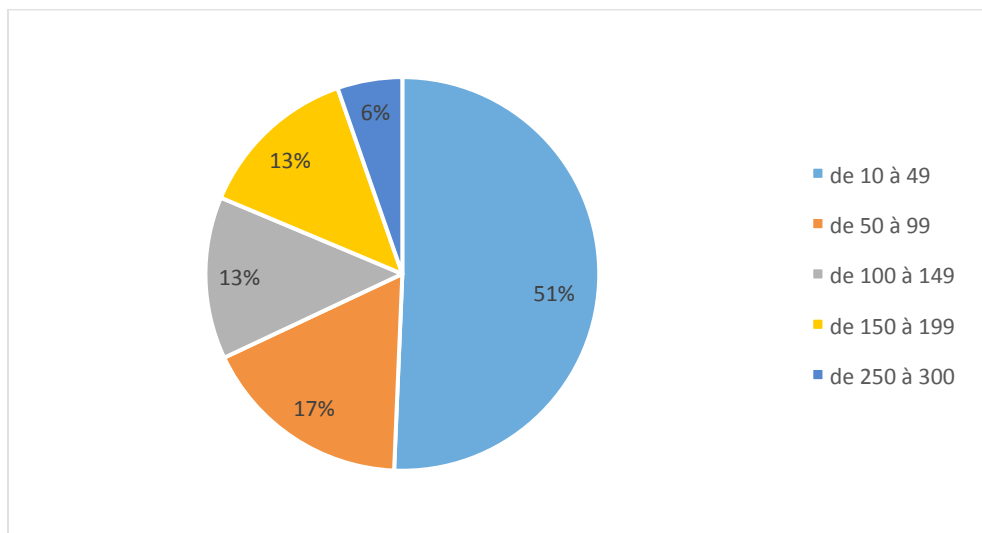


Figure 34 : Effectif des PME optant pour le recours à une agence spécialisée

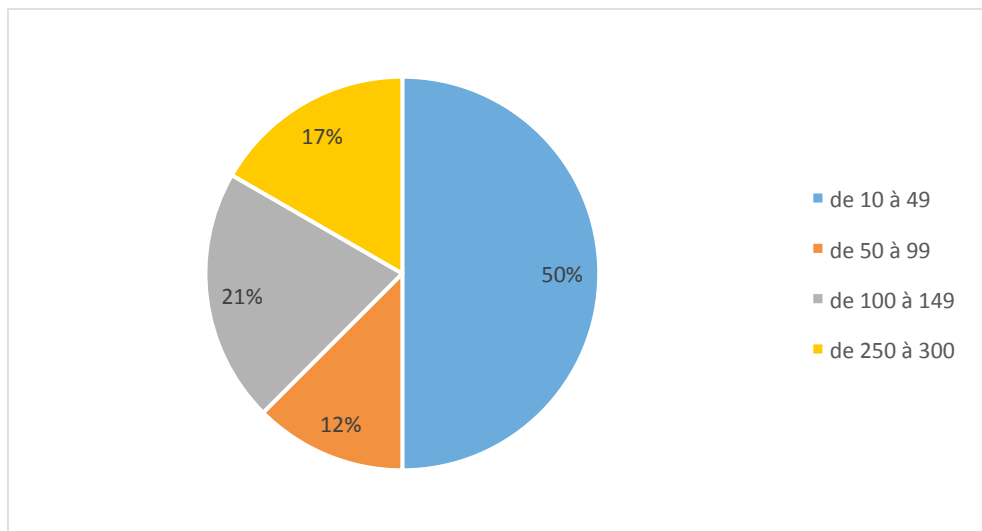
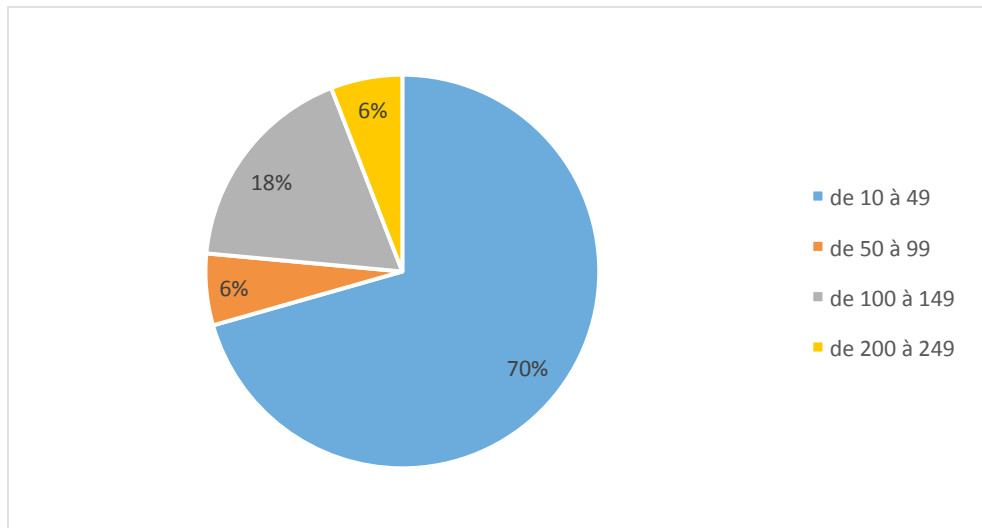


Figure 35 : Effectif des PME optant pour la prise de contact avec une structure de promotion économique



Les trois tableaux ci-dessus indiquent que les PME de moins de 50 employés sont ouvertes aux trois solutions proposées pour la mise en place d'une nouvelle prestation de veille. Nous pouvons mettre en évidence le fait qu'elles sont intéressées de manière plus significative par la prise de contact avec une structure de promotion économique. Nous supposons que ce choix est lié à un manque de ressources financières.

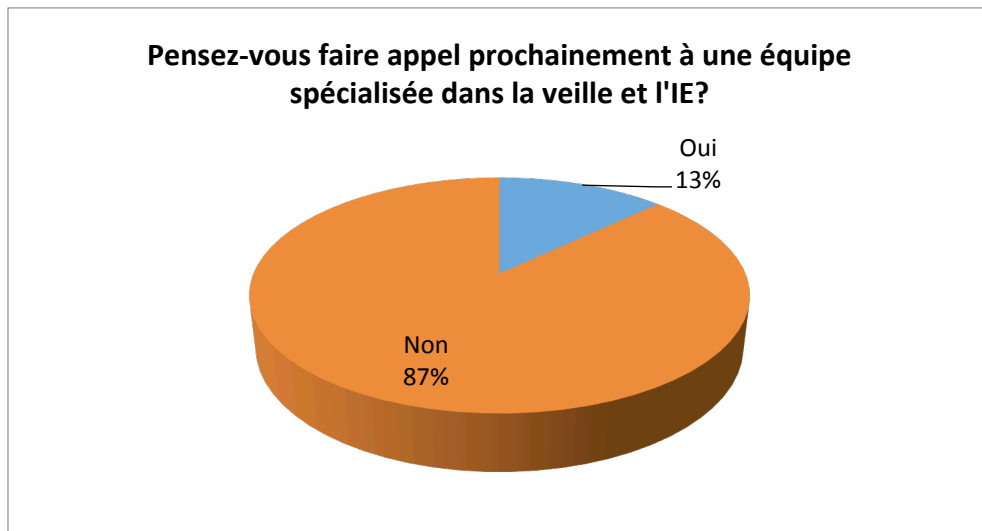
Voici quelques commentaires que nous avons pu récolter lors des entretiens :

« Tout ce qui est innovation doit rester et être travaillé à l'interne. Les structures de promotion économique et les agences spécialisées ne connaissent pas assez les spécificités de notre secteur ».

« Concernant les structures de promotion économique, nous n'avons pas senti de compétences particulières dans le domaine de l'IE, peut-être la promotion est-elle mal faite ? ».

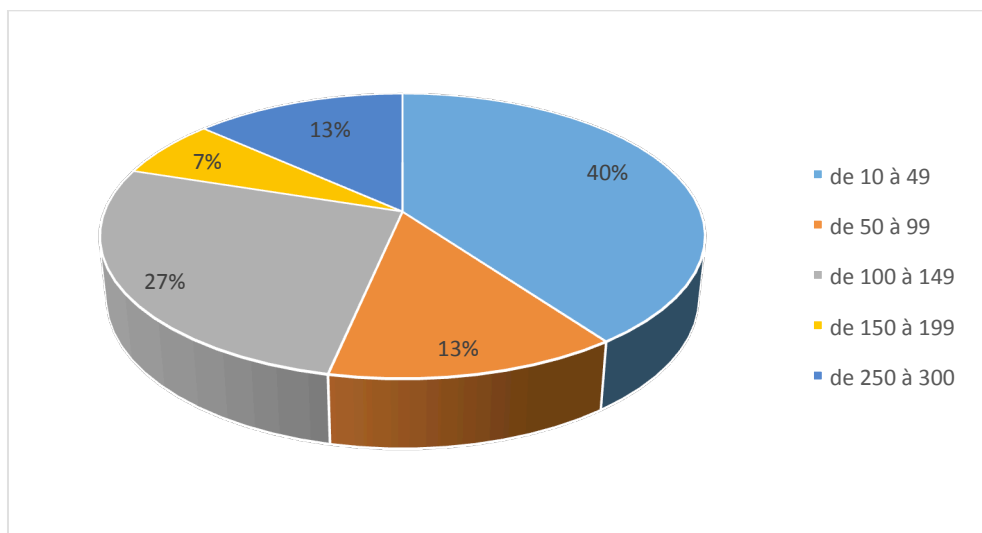
4.2.4.5 Intérêt à faire appel à une équipe spécialisée dans la veille et l'IE

Figure 36 : Intérêt à faire appel prochainement à une équipe spécialisée



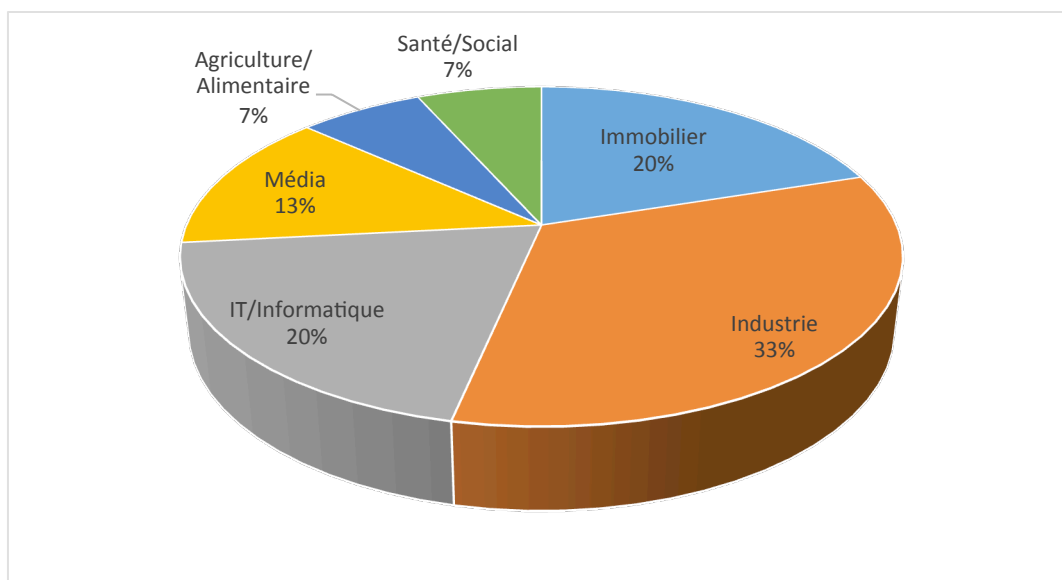
87% des responsables interrogés ne pensent pas faire appel prochainement à une équipe spécialisée. Une petite minorité (13%) souhaite prendre contact avec une telle structure. Parmi ces dernières, 60% sont actives sur le plan international.

Figure 37 : Effectif des PME pensant faire appel prochainement à une équipe spécialisée



Les PME qui souhaitent faire appel à une équipe spécialisée ont dans 40% des cas entre 10 et 49 employés. Cela nous indique que les petites entreprises, que l'on suppose moins pourvues de moyens financiers, sont celles qui feraient plus facilement appel à des prestations externes. Nous pouvons également supposer que plus une PME emploie de personnel plus il y a de chances qu'elle possède déjà les compétences nécessaires en interne.

Figure 38 : Secteur d'activité des PME pensant faire appel à une agence spécialisée



Le secteur de l'industrie est le plus demandeur en matière de prestations externes. Ce résultat est à contextualiser : tout d'abord le secteur industriel est le plus représenté au sein de notre échantillon global. Ensuite, seulement 13% des PME interrogées ont manifesté un intérêt pour une prise de contact avec une agence spécialisée.

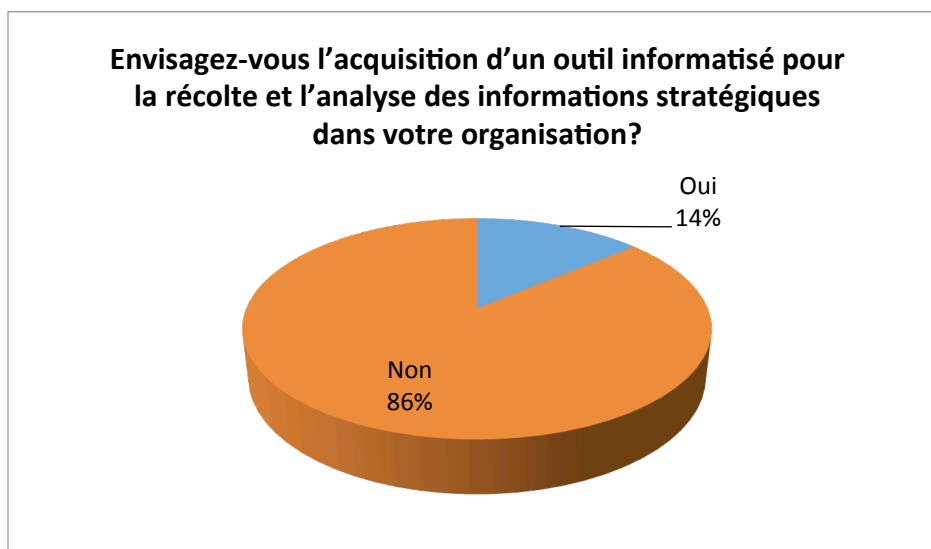
Les entretiens avec les responsables nous permettent de comprendre plus précisément ces résultats. Lors des rencontres, il est ressorti que faire appel à une agence spécialisée peut être vu comme une perte en savoir-faire et qu'une gestion à l'interne pourrait permettre une réaction immédiate. Les responsables attendent qu'on leur propose une prestation avec une vraie plus-value, et avec des coûts acceptables. Certains répondants ne feraient pas appel à une équipe externe pour des raisons de sécurité et de confidentialité de l'information. Quelques-uns renonceraient à contacter une structure de promotion économique ou une agence spécialisée car ils considèrent que celles-ci ne connaissent pas assez les spécificités de leur secteur. La culture du secret très présente en Suisse pousse probablement certaines de ces PME à privilégier les solutions internes plutôt que les prestations de spécialistes.

Les responsables ayant répondu par la négative, disent posséder déjà les compétences nécessaires à l'interne, de ce fait ils n'ont aucune raison de solliciter des prestations à l'externe. Ou ils considèrent que leurs pratiques informelles sont suffisantes pour l'entreprise, car ils ne sont pas dans la détection mais dans la stabilisation (par contre si une opportunité se présente, ils la saisissent tout de même). Il s'agit donc clairement d'une attitude réactive assumée.

Des responsables sont davantage à la recherche d'un compromis : ils aimeraient autant que possible former un de leurs employés à cette activité, et déléguer à l'externe uniquement lorsque les compétences requises seraient trop spécifiques.

4.2.4.6 Intérêt pour l'acquisition d'un outil informatisé

Figure 39 : Intérêt pour l'acquisition d'un outil informatisé



Une grande majorité (86%) des responsables ne pensent pas acquérir un outil informatisé pour la récolte et l'analyse des informations stratégiques.

Lors des entretiens, les responsables ont souvent mentionné ne pas en avoir l'utilité pour le moment, tout en ne restant pas fermés à cette éventualité. Alors que d'autres signalent un manque de moyens financiers. Finalement, certains sont actuellement en contact avec des entreprises IT pour acquérir l'outil adéquat.

Ci-dessous le commentaire d'un responsable à ce sujet :

« La société n'envisage pas l'acquisition d'un nouvel outil. Nous faisons déjà appel à Salesforce qui permet la gestion des prospects (projets/clients/historique/budget) ainsi qu'une veille commerciale. Dès le début de la société, nous nous sommes équipés d'outils et de cahiers des charges formalisés. Il est important que toute information soit traitée immédiatement ou plus tard, et dans ce dernier cas il faut définir clairement quand ».

5. Analyse

5.1 Perception et connaissance des dirigeants de la veille et de l'IE

Notre enquête nous permet de constater qu'il règne passablement d'incompréhension face au terme « intelligence économique ». En effet, deux tiers des responsables interrogés ne savent pas précisément ce qu'est l'IE. Cela ne les empêche pas de mettre en place des démarches d'IE, car plus qu'une définition claire de ce terme, c'est bien la conviction personnelle du responsable qui dictera la mise en place de démarches au sein de la PME. Peu importe que ces démarches soient formalisées ou pas. Ne pas connaître la définition exacte de l'IE n'est donc en soit pas un frein, d'autant que les responsables associent aisément ce terme à la Business intelligence, aux outils de décision, ou encore à la veille. Rappelons que même au sein de la littérature existante, la définition de l'IE peut sensiblement varier d'un auteur à un autre (Larivet 2009).

Une grande majorité des responsables considèrent que l'un des premiers buts de l'IE est d'anticiper les différents enjeux liés à l'environnement dans lequel ils interagissent pour ainsi mieux définir leur stratégie. Dans le chapitre traitant de l'intelligence économique dans les PME nous insistions sur l'importance d'une stratégie clairement définie dans une démarche d'IE et de veille efficaces. Les responsables sont donc conscients de l'influence que peut avoir l'IE sur leur stratégie ; point fondamental dans la compréhension du rôle de l'IE.

A travers notre enquête, nous avons pu constater que l'intérêt pour l'IE et la veille variait d'un responsable à l'autre. Certains se montraient enthousiastes et curieux face à ces questions, quand d'autres peinaient à s'y intéresser avec conviction. Nous avons noté trois types d'attitude majoritairement adoptés par les responsables. Il y a d'abord les responsables pour qui ce terme n'a plus vraiment de secret ; ils sont conscients des enjeux de ces pratiques et se renseignent systématiquement et régulièrement sur les thèmes les préoccupant. Ils vont au-devant du marché et adoptent plutôt une attitude offensive.

D'autres surveillent leur environnement de manière discontinue et désordonnée. Ils se documentent bien davantage lorsqu'un problème survient et attendent donc que l'information stratégique arrive d'elle-même dans leur messagerie. Ils sont dans une attitude réactive.

Finalement, certains responsables pensent évoluer dans un marché stable, à l'abri des risques, et se permettent donc de ne faire que le strict nécessaire, préoccupés qu'ils sont par les tâches quotidiennes qui leur incombent. Ils sont en quelque sorte « en sommeil ». Face à une crise, nous pouvons imaginer que ces PME seront plus susceptibles de se diriger vers une faillite.

Il est dommage de constater qu'encore tant d'incompréhension subsiste, car l'impulsion du dirigeant vis-à-vis de ces notions est capitale. Comme déjà développé, c'est son attitude vis-à-vis de l'IE et de la veille qui distinguera les PME les unes des autres. Si le dirigeant est convaincu, il s'impliquera personnellement dans la démarche (Delesse 2011 ; Pratiquer la veille stratégique [...] 2013). Il est celui qui doit veiller les informations capitales et inciter ses employés à faire remonter les renseignements qu'ils détiennent (Quignon, 2013). Ce constat n'est que plus vrai dans les structures de quelques employés.

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer les lacunes des responsables suisses romands. Rappelons que ces derniers ont en premier lieu besoin d'être convaincus de l'importance de l'IE et de la veille pour la pérennisation de leurs activités.

Premièrement, les démarches de sensibilisation leur étant destinées restent mineures, la communication autour des questions liées à l'IE pourrait être grandement améliorée. En effet, les enquêtes et études menées en Suisse se font à des intervalles bien trop éloignés. De surcroît, les organismes de soutien n'œuvrent pas suffisamment au développement d'une véritable culture d'IE auprès des responsables de PME. Ces derniers manquent cruellement de guides pratiques, qui leur permettraient notamment une prise de conscience des enjeux de l'IE pour leur société.

Le terme « intelligence économique » souffre également d'une image de marque négative. En plus d'être associé à l'espionnage, ce terme n'est pas familier pour les PME. En 2012 une étude australienne (Ross, McGowan et Styger 2012) confirmait que les termes « market intelligence, competitive intelligence, Business intelligence, etc. » étaient loin d'être connus des PME.

Notons enfin le fait que certains auteurs remettent en cause la pertinence du discours adressé aux petites entreprises. Frion (2012) dans sa thèse traitant de la faible percée du discours sur l'IE dans les TPE françaises, soutient que les discours à destination des TPE et des petites PME sont un échec. Il impute le manque d'intérêt ou de connaissance des PME pour l'IE au discours qui a trait à ce domaine. Selon lui, le discours s'adresse plutôt aux grandes organisations et se limite à des solutions issues

de la pratique des grandes entreprises et souvent inapplicables dans les petites structures. Il met en évidence le fait que la dimension humaine est souvent absente du discours. Or cette absence rendrait ce dernier davantage inadapté aux petites entreprises. Il soutient que cette lacune est tout simplement due à un manque de connaissances de ces petites entreprises. « A titre d'exemple, le profil du dirigeant et son attitude face à l'information sont très importants et finalement peu pris en considération dans les discours suggérant l'IE » (Frion, 2012, p.3). La démarche de l'IE n'est donc pas similaire qu'il s'agisse d'une petite ou d'une grande entreprise. Il existe visiblement un décalage entre la réalité décrite dans la littérature et celle telle que perçue par les dirigeants.

5.2 Potentiel de développement de l'IE et de la veille dans les PME romandes

Partant du postulat que seuls 36% des dirigeants interrogés disent savoir précisément ce qu'est l'IE et que 57% de ces mêmes dirigeants indiquent avoir mis en place des démarches au sein de leur organisation, nous pourrions dès lors imaginer qu'en continuant de sensibiliser activement les responsables à ces thématiques le potentiel de développement de l'IE pourrait être relativement important. En outre, en analysant le type de démarches mis en place chez les 57% des dirigeants qui pratiquent l'IE, nous pouvons nous apercevoir que la veille est, loin devant les autres, la démarche la plus citée. Nous pouvons ainsi dire qu'un fort potentiel de développement est envisageable pour le Lobbying ou la protection de l'information par exemple. Rappelons également que 58% des dirigeants qui n'ont pas mis en place de démarches estiment que l'IE pourrait leur être utile, voire même nécessaire.

Toutefois, nous avons pu nous apercevoir que 83% des dirigeants disent n'externaliser aucune pratique dans la gestion de leurs informations stratégiques. Comme nous avons pu le constater, ceci peut être expliqué par plusieurs raisons mais la crainte concernant la confidentialité et la sécurité de l'information en font partie. Nous avons pu aussi voir dans les lignes ci-dessus que l'IE est encore trop souvent associée à l'espionnage et aux pratiques illégales. De ce fait, si l'on souhaite promouvoir l'ouverture des PME à ce type de démarches, il paraît très important de poursuivre le travail effectué ces dernières années afin d'expliquer clairement la différence entre pratiques légales et illégales, informations blanches, grises et noires et réguler ainsi la peur, raisonnée ou non, qu'ont les dirigeants par rapport à ces pratiques.

Nous constatons que la veille, formalisée ou non, est pratiquée de manière générale à 73%. En regardant d'un peu plus près, nous analysons aussi que les veilles concurrentielle, technologique, sociétale et réglementaire / juridique sont les plus pratiquées. Lorsque nous leur avons demandé quelle prestation ou nouvelle prestation ils souhaitaient mettre en place, les plus fortes demandes comptaient la veille sociétale, concurrentielle et technologique.

Il semblerait donc dans ce contexte que les autres types de veille ne soient pas particulièrement attrayantes. Ou cela illustre-t-il la tendance ressortant de notre enquête, à savoir que la connaissance de ces différentes pratiques restent tout de même superficielles? Il serait selon nous intéressant de continuer à promouvoir largement les autres types de veille, comme la veille e-réputation par exemple, puisque un certain nombre de commentaires qualitatifs nous ont indiqué qu'un intérêt existait bel et bien pour cette pratique. De plus, il apparaît à l'heure actuelle que la veille e-réputation devient indispensable pour contrôler l'image en ligne de son organisation.

Nous analysons en outre qu'en matière de veille, une attitude plus pro active face à l'information devrait être adoptée. Lorsque nous avons demandé aux personnes interrogées quelles étaient les sources d'information et les outils du web majoritairement utilisés, les réponses arrivant en tête étaient les clients, la presse, les moteurs de recherche et les newsletters. Des tendances qui selon nous illustrent plus une attitude réactive puisque des outils spécifiques comme ceux de surveillance des pages web ou de gestion des signets ne sont que très peu utilisés. Une promotion dans ce sens est également à mettre en place.

Au regard des tendances analysées dans les lignes ci-dessus ainsi que dans les résultats généraux, nous imaginons donc qu'au vu du grand nombre de PME pratiquant la veille mais de manière non formalisée il reste un potentiel de développement fort important pour ces pratiques afin qu'elles puissent apporter des résultats probants et une réelle plus-value pour les entreprises.

5.3 Obstacles et types d'outils nécessaires à la mise en place de processus de veille formalisés au sein des PME

Concernant les obstacles à la mise en place de processus de veille formalisés, il apparaît clairement que le manque de temps est le facteur principal. En effet, comme nous avons pu déjà l'analyser auparavant, un grand nombre de dirigeants interrogés ont cité ce point comme difficulté première. Puis viennent la synthèse et la

transformation des informations collectées en leviers d'action pour l'entreprise. Même si peu de dirigeants nous ont déclaré avoir des difficultés financières afin de mettre en place des démarches d'IE, nous estimons qu'en règle générale les PME disposent d'une surface financière moins conséquente et ceci pourrait être un frein à la mise en place de processus formalisés.

Pour pallier aux problèmes de synthèse et de l'utilisation efficiente de l'information, nous pourrions imaginer qu'ils fassent appel à des consultants externes capables d'analyser rapidement les informations récoltées et de leur transmettre les résultats. Les dirigeants n'auraient alors plus qu'à prendre connaissance des résultats et, au besoin, bénéficier d'une prestation de conseil sur la meilleure manière d'utiliser efficacement ces informations. Mais comme nous avons pu déjà le constater, plusieurs dirigeants se montrent quelque peu réticents à ce type de démarche. D'une part car la peur concernant la confidentialité et la sécurité est assez grande. D'autre part en raison des coûts engendrés par l'intervention d'une personne externe.

Pour être attrayantes pour les dirigeants, les prestations devraient donc bien sûr être de qualité mais avec des prix abordables. Nous avons toutefois conscience que les entreprises spécialisées intervenant dans le cadre de prestations de veille et d'IE doivent aussi pouvoir rentrer dans leur frais et obtenir une rémunération acceptable pour le travail effectué. Il s'agit donc d'établir un véritable dialogue et de trouver un équilibre entre les besoins des uns et des autres.

Pour pallier au problème du manque de temps auquel sont confrontés la plupart des dirigeants, plus particulièrement ceux des plus petites structures, la mise en place d'outils informatisés pour le traitement efficient de l'information, la capitalisation et l'utilisation optimale de cette dernière pourrait être d'un grand avantage. En effet, la plupart des outils existants aujourd'hui proposent par exemple des modules de statistiques pouvant aider à obtenir rapidement une vision synthétique de la masse documentaire récoltée. Cependant, comme le souligne notre enquête, un grand nombre de dirigeants (86%) ne souhaitent pas acquérir d'outils informatisés pour la récolte et l'analyse des informations stratégiques dans leur organisation. Nous imaginons que le facteur financier couplé à la rapidité d'obsolescence de certains de ces outils explique en grande partie cette prise de position. Le cloud computing et les outils de type Software as a Service (SaaS) pourraient dès lors avoir un rôle important à jouer dans ce contexte. Rien n'est moins sûr si l'on prend à nouveau en compte le facteur concernant la confidentialité et la sécurité des informations. En effet, il y a fort à parier qu'un grand nombre de dirigeants ne souhaiteraient pas spécialement voir leurs

informations stratégiques externalisées sur des serveurs décentralisés. La solution consistera sans doute en un équilibre entre l'appel à des compétences spécialisées internes et/ou externes et des outils informatisés fiables et peu coûteux.

En premier lieu, pour instaurer des démarches formalisées de gestion de l'information au sein d'une organisation, il sera absolument nécessaire de s'appuyer sur une volonté véritable de la direction. Rien ne pourra être mis en place si les responsables ne le souhaitent pas et ne soutiennent pas les démarches de manière officielle. Les décisions devront alors être formalisées, consignées et, plus important, diffusées et communiquées. Tous les acteurs de l'entreprise doivent connaître les enjeux, les buts et les méthodes pour y arriver. Il sera également nécessaire d'établir un véritable plan stratégique. Si la solution choisie passe par une implantation en interne des processus d'IE et de veille, il faudra veiller à accorder à une ou plusieurs personnes dont c'est la responsabilité, un pourcentage du temps de travail dévolu au traitement de ces tâches.

Comme nous avons pu le voir dans les résultats de notre enquête, un certain nombre de dirigeants ont déjà une certaine conscience de l'importance de la collaboration dans l'interprétation des résultats obtenus. En effet, le dirigeant, bien que bénéficiant de la vision globale stratégique de l'organisation pourrait trouver des bénéfices à prendre en compte les connaissances accumulées par ses collaborateurs. L'apport d'une vision différente peut être extrêmement rentable dans des moments clés de prise de décision. Il sera de ce fait nécessaire de mettre en place de séances hebdomadaires pour analyser conjointement les résultats de veille et d'instaurer par exemple un point à l'ordre du jour dans les séances de comité de direction. Certains dirigeants que nous avons pu interroger fonctionnent déjà de la sorte et se montrent particulièrement satisfaits des résultats.

Enfin, il sera évidemment nécessaire de communiquer efficacement à tous les acteurs de l'organisation les décisions prises, changements d'orientation dans la stratégie et points importants garantissant la pérennité de l'entreprise. Ainsi, faire circuler l'information peut se faire de bien des manières mais nous conseillerons de consigner les décisions prises par écrit, de les valider ou de les faire valider puis de les communiquer à l'entier de la structure au moyen d'un bref rapport, d'une synthèse générale ou d'une newsletter par exemple si cela s'avère pertinent au regard de la taille de l'organisation.

5.4 Utilité des structures d'aide dans la mise en place de démarches d'IE et de veille au sein des PME romandes

Les PME sont, pour une grande partie d'entre elles, des structures avec des moyens financiers et humains limités. Il est donc probable qu'elles ne puissent pas s'offrir les conseils d'un cabinet spécialisé dans l'IE et dans la veille. Il est pourtant essentiel que leur souhait d'initier des démarches en la matière ne soit pas freiné par des raisons financières. A cette fin, des organismes de soutien proposent des actions de façon à rendre l'IE et la veille accessibles à l'ensemble des entreprises, indépendamment de leur situation financière.

Pour rappel, notre enquête nous a permis d'émettre les constats suivants. Tout d'abord, 14% des responsables ont déjà fait appel à une ou des structures de promotion économique. Ils ont sollicité les Chambres de commerce, les associations faïtières ou encore les organismes de promotion économique liés à leur région ou à leur secteur d'activité. Ceux qui n'ont jamais sollicité ces organismes ne l'ont pas fait car, selon eux, ces structures ne fournissent pas de prestations liées à l'IE et la veille, ou n'ont pas les compétences nécessaires pour cette tâche. Les responsables disent également ne pas avoir eu connaissance de « publicité » liée à ce genre de prestations.

Notre enquête nous a également permis de mettre en évidence le fait que 22% des responsables considèrent manquer de compétences en matière de veille. Bien plus préoccupant : 64% d'entre eux n'ont pas d'idée précise de ce qu'est l'IE et 43% n'ont mis en place aucune démarche d'IE, même informelle. On constate également que les PME de moins de 50 employés restent les plus ouvertes et les plus intéressées à prendre contact avec une structure de promotion économique. Nous supposons que ce choix est lié à un manque de ressources financières.

Suite à ces résultats, nous ne pouvons que constater les énormes lacunes auxquelles sont confrontées les PME suisses romandes dans le domaine de l'IE et de la veille, et donc que les actions en la matière proposées par les organismes de soutien ne sont pas vaines.

Comparativement à la France, le rôle joué par les organismes de soutien helvétiques reste mineur. Quoique lié à un contexte différent – les actions se menant de manière plus décentralisée en Suisse – le retard pris par notre pays est indéniable. En France, depuis plus d'une dizaine d'années maintenant, des actions concrètes sont mises en place par les organismes publics, les Chambres de commerce ainsi que les associations faïtières afin d'aider les PME à accéder aux informations à haute valeur

ajoutée. L'Etat français sensibilise et agit, mais il s'appuie également sur les acteurs locaux pour que ceux-ci accompagnent au mieux les entreprises dans leurs démarches d'IE.

Le grand décalage existant entre le rôle joué par les Chambres de commerce françaises et les Chambres de commerce suisses romandes est une des manifestations les plus flagrantes de ce retard. Une simple consultation des sites web respectifs des Chambres de commerce romandes permet de constater qu'aucune action n'est entreprise dans ce sens, ou en tout cas qu'il n'y est fait aucune mention d'IE ou de veille. Nous avons connaissance du fait qu'au mieux certaines d'entre elles effectuent des recherches ponctuelles pour leurs membres et jouent un rôle d'aiguillage, mais elles ne proposent aux responsables aucune aide pour initier des démarches d'IE dans leur entreprise. Nous ne pouvons pas assurer qu'il ne s'agit pas simplement d'un manque de communication autour de ces prestations.

Pourtant une telle activité pourrait aisément faire partie des services de ces structures, car elle est en parfaite adéquation avec leurs missions : fournir à leurs membres des services de qualité utiles à la gestion de leurs affaires et leur permettant d'exercer leur activité de manière pérenne, encourager l'innovation ou encore les informer et les documenter. Evidemment, elles ne sont pas les seules à présenter des lacunes dans la promotion de l'IE. Au niveau fédéral, le SECO (Secrétariat d'Etat à l'Economie) entre autres pourrait également se montrer bien plus actif en la matière.

Nous avons pu constater lors d'un entretien avec le directeur d'une Chambre de commerce suisse romande que celui-ci était d'abord parfaitement conscient du potentiel de l'IE et de la veille pour les entreprises et qu'il n'était ensuite absolument pas fermé à l'idée de mettre en place des actions allant dans ce sens s'il devait sentir une réelle sollicitation de leur part.

Nous avons mentionné plus haut le travail de sensibilisation mené en France auprès des PME, qui a semble-t-il fini par porter ses fruits. Il est cependant important de souligner que certains auteurs (Pautrat 2012 ; Quignon 2013) modèrent tout de même cette réussite.

Pautrat (2012), un des initiateurs de l'IE en France, considère que la multiplication des structures d'aide augmente la difficulté des chefs d'entreprise à se diriger vers les « bons » interlocuteurs en matière d'IE. Il prône davantage une sorte de « guichet unique » pour l'IE, comme cela se fait dans d'autres domaines, ceci afin de faciliter la tâche des dirigeants de petites entreprises qui ont souvent peu de temps à disposition

pour identifier la structure compétente en la matière. Rémy Pautrat insiste de plus sur l'importance d'une bonne circulation de l'information à tous les échelons de la hiérarchie, car une information qui ne circule pas n'apportera pas de valeur ajoutée.

Il est évident que le développement de l'IE et de la veille en Suisse romande ne pourra se faire sans une prise de conscience majeure des Chambres de commerce et autres organisations économiques et interprofessionnelles. Elles ont la possibilité et la légitimité de mettre en place les actions nécessaires afin d'aider et d'accompagner les PME à acquérir, maîtriser et protéger leurs informations stratégiques et ainsi leur permettre une meilleure compétitivité.

Voici quelques propositions d'actions qui pourraient être mises en place par les Chambres de commerce.

- La publication de brochures explicatives, de guides pratiques : avec comme objectifs de présenter les concepts de l'IE et de la veille, de mettre en évidence leur utilité pour les PME, de présenter les actions que l'organisme concerné mène en la matière, de répertorier les formations existantes et finalement de proposer éventuellement aux PME une liste d'agences spécialisées dans ce domaine.
- L'organisation d'événements tels que des conférences, de courtes formations, des déjeuners-débats, des « cinq à sept » ou encore des séminaires : ces événements seraient l'occasion de mettre en avant des témoignages traitant des diverses facettes de l'IE : l'utilisation des réseaux sociaux pour la recherche d'information, le lobbying, les outils gratuits de la veille, etc. Mettre en avant des exemples qui marchent est essentiel pour convaincre les responsables.

De plus l'intervention d'experts du domaine permettrait de répondre aux nombreuses interrogations des membres et de leur faire prendre conscience que des méthodes simples et accessibles peuvent être mises en place par chacun d'eux.

Pour illustrer l'intérêt de ce type d'action, soulignons le succès dernièrement rencontré par une conférence organisée par la FER (Fédération des entreprises romandes Genève) traitant des enjeux de l'e-réputation.

- La publication d'articles liés au sujet dans les journaux de Chambres de commerce : certains de ces organismes éditent un journal pour leurs membres. Des articles traitant de l'IE et de la veille permettraient de sensibiliser les responsables à ces thématiques. Ils seraient l'occasion de partager les connaissances d'un expert, le témoignage d'une entreprise, le compte-rendu d'un colloque, etc. ; les sujets ne manquent pas.
- Un service d'appui aux entreprises pour accompagner la mise en œuvre de démarches d'IE et de veille et un service proposant un diagnostic IE. Ce type d'action est plus complexe à mettre en place que les précédentes et il se poserait comme l'aboutissement des points cités précédemment. Les actions de sensibilisation et d'information sont déjà une excellente chose, mais complétées par des actions d'accompagnement et de formation elles sont la preuve d'une palette de prestations abouties et matures.

6. Défauts de notre questionnaire

Lors du dépouillement des questionnaires, nous avons constaté que certaines questions ainsi que certains termes avaient pu porter à confusion. Et ceci malgré l'attention que nous leur avons portée.

A la question qui visait à connaître le secteur d'activité de la PME, 33% de répondants ont utilisé le champ « Autre ». Notre liste de propositions n'était probablement pas suffisamment fournie. Cette réponse figure en première place dans la liste des résultats. Nous aurions pu utiliser une liste de propositions issue d'un organisme officiel, l'adapter aux besoins de notre enquête et ne pas proposer de champ « Autre ». Pour pallier à ce problème et proposer des statistiques plus précises, nous avons effectué les recoupements nécessaires et redistribuer les réponses parmi les secteurs d'activité proposés dans la liste à choix.

A la question « Quelles sont les principales difficultés liées à la mise en œuvre d'une démarche de veille ? », nous avons malheureusement oublié de proposer les réponses « Manque de moyens humains » ou encore « Manque de moyens financiers ». De plus, il aurait été intéressant de proposer une graduation dans les réponses, par exemple en demandant aux responsables de choisir parmi la liste de neuf réponses proposées, les quatre problèmes les plus importants à leurs yeux. Cela nous aurait permis d'obtenir des données bien plus précises, car sans graduation toutes les réponses possèdent la même importance. La même démarche aurait pu être appliquée pour la question « Quel(s) type(s) de veille pratiquez-vous ? » ou encore pour la question « Quelles sont pour vous les finalités d'une démarche d'IE ? ».

En ce qui concerne la question « Quelle nouvelle prestation vous intéresserait ? », 28% des responsables ont coché la réponse « Autre ». Dans plus de deux tiers des cas, cette option a été utilisée pour signaler qu'aucune nouvelle prestation ne les intéressait. A posteriori, nous nous rendons compte que nous avons omis de proposer « Aucune » dans la liste des réponses. En effet, il paraît tout à fait compréhensible qu'une entreprise ne soit intéressée par aucune nouvelle prestation. Dans ce cas, pour avoir plus de précision sur la réponse « Aucune », il aurait été souhaitable de la lier à la question « Pourquoi ? ». La question suivante « Quelle démarche privilégieriez-vous pour la mise en place de cette (ces) prestation(s) ? » aurait pu dans ce cas être facultative.

Nous avons également analysé les questionnaires des responsables ayant abandonné l'enquête en cours de route. Nous avons constaté que dans 38 cas sur 59 un premier abandon avait lieu après la question « Avez-vous une idée précise de ce qu'est l'intelligence économique ? ». Le second abandon intervient à la question « Avez-vous mis en place des démarches d'IE ? ». Comme le mentionne Larivet (2009, p. 21), poser directement la question de la pratique de l'IE n'est peut-être pas la meilleure façon de procéder. En effet, affirmer que l'on ne pratique pas l'IE équivaldrait pour certains responsables à admettre qu'ils pratiquent une sorte de « bêtise » économique. De manière plus globale, il est également probable que l'utilisation conjointe des deux notions distinctes que sont l'IE et la veille a pu porter à confusion.

Nous sommes conscients que le questionnaire possède quelques défauts. Malgré cela, nous pensons qu'il est adapté aux destinataires et qu'en général il a été bien compris. Nous avons limité tant que possible les problèmes liés au vocabulaire professionnel, chose qui ne fut pas évidente avec des notions telles que l'IE et la veille.

7. Regard critique sur la démarche

Cette enquête menée durant le dernier semestre de notre formation fut une excellente occasion de mettre à profit les enseignements dispensés durant notre cursus, notamment en gestion de projets. En effet, cette démarche nous a permis d'élaborer un projet de recherche dans son entier, de la récolte à l'analyse des résultats, et cela de manière quasi autonome puisque nous nous sommes tout de même appuyés sur les conseils et expériences de nos mandants ainsi que de notre conseillère pédagogique.

Bien que les résultats obtenus et l'expérience acquise nous satisfassent pleinement, nous avons pu nous rendre compte que des points pourraient être améliorés dans le cadre d'un futur projet. Il s'agit toutefois d'un aspect clairement positif puisque comme le dit le vieil adage « c'est en forgeant que l'on devient forgeron » et toute démarche d'amélioration ne peut s'avérer que bénéfique.

Ainsi, bien que nous ayons essayé autant que faire se peut de privilégier un équilibre dans la représentation géographique des personnes interrogées, nous avons réalisé par exemple qu'un grand nombre de PME étaient basées dans la région lémanique (Genève et Vaud). Rien de surprenant puisque comme expliqué plus haut dans les pages de ce mémoire, ces territoires s'avèrent être très prisés pour l'établissement des entreprises en Suisse romande. Malgré cela, nous aurions souhaité avoir une plus large représentation des autres cantons romands, ceci surtout afin de garantir une meilleure représentativité de la région.

Lors du dépouillement des résultats, nous avons également réalisé qu'un grand nombre d'entreprises interrogées provenaient des secteurs de l'industrie et des services. Encore une fois, en ciblant les dirigeants à contacter nous avons essayé au maximum de privilégier un équilibre au sein des secteurs d'activités. Malheureusement, concernant le questionnaire en ligne, n'ayant aucun impact pour influencer réellement la décision des dirigeants quant à leur participation à notre enquête ou non, c'est dans un deuxième temps que nous aurions pu agir par rapport à cette problématique. Nous aurions pu, par exemple, établir des statistiques en milieu de questionnaire afin de faire ressortir les secteurs déjà largement représentés puis procéder à de nouveaux envois en excluant ces secteurs bien précis. Toutefois, ayant des exigences quantitatives au niveau des résultats, et par manque de temps, nous n'avons pu procéder de la sorte. De ce fait, nous nous retrouvons en fin d'enquête avec parfois de considérables différences dans la représentation des différents secteurs d'activité.

Nous avons également conscience de l'importance d'étayer nos résultats par de nombreux entretiens qualitatifs. En effet, lors de ces entretiens nous pouvions aisément clarifier les points de notre questionnaire étant moins compris et ainsi réduire les ambiguïtés inhérentes aux thématiques abordées. Rappelons qu'il n'était pas possible de faire cela lors de l'envoi des questionnaires en ligne ce qui a eu pour cause de faire abandonner plusieurs personnes en cours de démarche et nous a ainsi confronté à un certain nombre de réponses incomplètes. Nous aurions ainsi souhaité obtenir un nombre plus important d'entretiens qualitatifs mais au regard du temps à disposition, tant pour nous-même que pour les personnes interrogées, nous avons dû nous contenter des vingt-quatre entretiens que nous avons pu obtenir au final.

Parfois, nous nous sommes retrouvés face à des refus purs et simples de collaboration avec certains interlocuteurs que nous avons contactés. Selon certaines informations recueillies et selon notre propre expérience, nous pensons que les raisons principales sont des aspects de confidentialité, de sécurité de l'information, ou encore par simple volonté de ne pas dévoiler d'informations spécifiques sur la stratégie de l'entreprise ou de ne pas perturber de manière trop importante l'activité économique des cibles que nous souhaitions interroger. Comme déjà expliqué dans ces pages, il n'est pas difficile de constater qu'en Suisse, au demeurant, certaines entreprises ne sont pas spécialement ouvertes lorsqu'il s'agit de communiquer sur leur activité. Ceci rendant de ce fait la récolte d'information parfois très difficile, pour ne pas dire impossible. Il nous a donc fallu respecter la volonté de ceux ne souhaitant pas participer à la démarche, au risque de laisser passer des informations pertinentes.

Toutefois, au regard de notre motivation dans ce travail, du chemin parcouru jusqu'ici, des résultats obtenus ainsi que des bénéfices personnels et de l'expérience que nous avons pu en retirer à ce jour, nous estimons avoir atteint les objectifs, généraux et spécifiques, professionnels et personnels, que nous nous étions fixés en début de mandat. Nous souhaitons de ce fait faire part de la grande satisfaction que nous éprouvons aujourd'hui à avoir accompli ce travail et espérons qu'il pourra amener à d'autres les mêmes pistes de réflexion intéressantes qu'il nous a apporté tout au long de ces six mois. Nous tenons à préciser que la disponibilité de tous les instants de nos mandats et de notre conseillère pédagogique nous a aidé à progresser rapidement dans l'accomplissement de ce projet.

8. Conclusion

Grace à l'enquête menée, nous avons pu faire ressortir plusieurs éléments intéressants. Premièrement, l'IE est un concept encore peu connu des responsables de PME suisses romandes. Certaines croient en faire alors qu'ils n'abordent que la pratique de la veille alors que d'autres en font sans le savoir. Certains se demandent encore si l'IE est adaptée au monde des PME. Mais la plupart sont conscients qu'une pratique de l'IE peut leur permettre d'anticiper les actions de leurs concurrents et ainsi mieux se positionner sur le marché.

Comparativement à l'enquête menée en 2008⁶, nous constatons tout de même une certaine stabilisation de la pratique de la veille. En 2008 en effet, 77% des organisations interrogées pratiquaient la veille, alors qu'en 2014 ce sont 73% des responsables interrogés qui affirment avoir mis en place une démarche de veille. Malgré ce résultat encourageant, rappelons qu'il s'agit de pratiques peu formalisées, irrégulières et difficiles à mettre en œuvre lorsque le temps manque. La veille concurrentielle, la veille sociétale et la veille technologique sont les types de veille les plus souvent pratiqués et par la même occasion les types de veille qu'un grand nombre de responsables souhaitent mettre en place prochainement.

Au cours de notre enquête, nous avons également constaté que les responsables sont en majorité réticents à contacter une agence spécialisée dans l'IE et la veille. Faire appel à une société externe est associé à une perte de savoir-faire ou à un risque pour la confidentialité des données de la PME, réactions probablement engendrées par la culture du secret qui règne en Suisse.

Par conséquent, très peu d'entre eux ont par le passé contacté une telle agence ou même un organisme de soutien (tel que l'une des Chambres de commerce et des fédérations professionnelles) pour mettre en place des démarches d'IE.

Les responsables peinent donc à cerner les apports réels de ces disciplines pour leur petite entreprise et disent souvent manquer de connaissances nécessaires pour initier des démarches dans ce sens. Pourtant, comme nous l'avons vu dans ce travail, les grandes entreprises ne sont pas les seules à qui l'IE peut profiter. Les petites entreprises rencontrent certes davantage de difficulté en termes de moyens financiers, mais nous avons pu mettre en évidence qu'il ne s'agissait pas de l'obstacle majeur cité

⁶ Pour rappel, l'enquête d'A. Mermoud couvre l'entier du territoire Suisse et interroge toute personne (y compris le responsable, donc) chargée de veille au sein d'une organisation.

par les responsables. Il y a un réel potentiel de développement de l'IE et de la veille au sein des PME suisses romandes. Il est essentiel de convaincre les dirigeants de tous les bénéfices qu'ils peuvent tirer de l'IE, et c'est notamment par un travail de sensibilisation que cela pourra se faire. Nous avons vu qu'il est souvent difficile de communiquer auprès des PME autour de ces disciplines. Les méthodes ainsi que le discours utilisés sont parfois remis en cause par certains auteurs du domaine. Un travail considérable reste à mener, du moment que – comme souvent répété par les spécialistes – « les PME ne sont pas des grandes entreprises en petit ». A partir de ce constat, transposer telle quelle la théorie destinée aux grandes entreprises aux PME ne peut que mener à l'échec.

En ce qui concerne les organismes de soutien plus particulièrement, ils ne participent actuellement pas de manière significative au développement du potentiel de ces deux disciplines au sein des PME. Ceci est bien dommage car vu les résultats obtenus lors de notre enquête, il paraît évident que les PME suisses romandes ont besoin d'aide et de soutien pour s'initier au mieux à ces pratiques.

Comparé à la France, il manque aux organismes de soutien suisses plusieurs années d'expérience à cet égard. Un plus grand investissement et soutien de la part des Chambres de commerce, comme c'est le cas en France, est probablement le premier pas à faire pour aider nos PME.

De manière plus générale, soulignons le souhait du conseiller d'Etat genevois Pierre Maudet de doter la Promotion économique de prestations liées à la veille. Avec de telles idées, il est à parier que la Suisse romande est en bonne voie.

Une sensibilisation est certes nécessaire, mais de loin pas suffisante. L'IE peut sans aucun doute amener des bénéfices fort appréciables, mais finalement seul le dirigeant peut décider de prendre en main le destin de son entreprise : en s'informant, en transmettant à ses employés une culture collective de gestion et de partage de l'information, en contactant une agence spécialisée ou une structure de promotion économique, etc. N'oublions pas que les PME jouent un rôle fondamental dans l'économie suisse en générant deux tiers des emplois sur le territoire ; une forte demande émanant de leur part peut être un encouragement tant pour les organisations privées que publiques à mettre en place les prestations qui leur permettront d'accompagner (plus que de présenter) la mise en œuvre des stratégies d'IE et de veille, et de participer ainsi à rendre les PME les plus compétitives possible.

Nous aurions aimé questionner davantage le rôle des organismes de soutien dans la mise en place de démarches d'IE au sein des PME en interrogeant plus de Chambres de commerce suisses romandes. Le temps a manqué pour que cela ait pu être fait cette fois-ci, mais il serait intéressant que dans le futur une étude soit menée dans ce sens. En conclusion, nous espérons que notre travail pourra participer, à son échelle, à la rencontre entre IE et PME suisses romandes.

Bibliographie

Articles de périodique et bases de données

200 PME qui font la Suisse romande, 2013. *PME Magazine*. Novembre 2013. Hors-série

150 nouveaux entrepreneurs qui font la Suisse romande, 2011. *PME Magazine*. Novembre 2011. Hors-série

200 entreprises familiales qui font la Suisse romande, 2012. *PME Magazine*. Novembre 2012. Hors-série

COURVOISIER, François, 2007. La veille stratégique pour anticiper. *Le Temps* [en ligne]. 12 janvier 2007. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.lexisnexis.com/uk/nexis/docview/getDocForCuiReq?Ini=4MT3-5BH0-TWK6-71VD&csi=280434&oc=00240&perma=true> [accès par abonnement]

GOGNIAT, Valère, 2014. Alain Juillet: "Attaquer une banque rapporte moins que pirater ses ordinateurs"; *Le Temps* [en ligne]. 21 juin 2014. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lexisnexis.com/uk/nexis/docview/getDocForCuiReq?oc=00240&Ini=5CGC-M2W1-JBST-Y19M&perma=true&csi=280434&secondRedirectIndicator=true> [accès par abonnement]

GROSFORT, Damien, 2012. Nécessaire prise de conscience. *L'Agefi*. 6 décembre 2012

L'innovation à la lumière de la veille, 2014. *Archimag*. Février 2014. no 271

MABILLEAU, Flore, 2014. L'intelligence économique à la portée des TPE-PME. *Aujourd'hui en France* [en ligne]. 26 mai 2014. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lexisnexis.com/uk/nexis/docview/getDocForCuiReq?oc=00240&Ini=5C8Y-K1V1-F091-54H4&perma=true&csi=280434&secondRedirectIndicator=true> [accès par abonnement]

MADINIER, Hélène, 2007. Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande? *Documentaliste-Sciences de l'Information* [en ligne]. 1 octobre 2007. Vol. 44, n° 4. pp. 300-310. [consulté le 2 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=DOCSI_444_0300

Plein feux sur la veille, 2008. *Documentaliste-Sciences de l'information* [en ligne]. 45. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2008-4.htm>

THUILLIER, Tiphaine, 2014. Les PME se mettent à l'intelligence économique. *L'Entreprise.com* [en ligne]. 23 mai 2014. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lexisnexis.com/uk/nexis/docview/getDocForCuiReq?oc=00240&Ini=5C8C-9DH1-DYYN-X0WD&perma=true&csi=280434&secondRedirectIndicator=true> [accès par abonnement]

Veille et innovation, 2011. *Documentaliste-Sciences de l'information [en ligne]*. 48. Disponible à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2011-1.htm>

Monographies

COGGIA, Véronique, 2009. *Intelligence économique et prise de décision dans les PME: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises*. Paris : L'Harmattan

DELESSE, Claude, 2011. *Personnalisez l'intelligence économique: De la compréhension à l'action*. La Plaine Saint-Denis : AFNOR, février 2011. Gestion futée

HASSID, Laurent, JACQUES-GUSTAVE, Pascal, MOINET, Nicolas, 1997. *Les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe*. Paris : Dunod, 1998. Stratégies et management

LARIVET, Sophie, 2009. *Intelligence économique: enquête dans 100 PME*. Paris : L'Harmattan. Intelligence économique

MADINIER, Hélène, BERGER, Yves, 2008. *Intelligence économique: guide pratique pour les PME de Suisse Romande*. Genève : HEG-Genève

MARCON, Christian, 2011. *L'intelligence économique*. 2e éd. Paris : Dunod. Les topos

Pratiquer la veille stratégique et l'intelligence économique en PME et TPE, 2013. In : DUALE, Robin. *Management stratégique de l'information: de la veille stratégique à l'intelligence économique*. Paris : WEKA. Partie 2, Chap. 1/16

SALLES, Maryse, 2006. *Stratégie des PME et Intelligence Economique: Une méthode d'analyse du besoin*. 2e ed. Paris : Economica. L'Intelligence Economique

Liens Internet

AMI ENTERPRISE INTELLIGENCE SOFTWARE, 2013. Livre d'or, usages et métiers de la veille: les tendances du secteur de l'industrie. *ami entreprise intelligence software* [en ligne]. 26 novembre 2013. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.amisw.com/fr/uploads/livre_d_or_ami_adbs_veillemag.pdf

BATTISTI, Michèle, 2012. La veille sous une pluie de droits. *ADBS, L'association des professionnels de l'information et de la documentation* [en ligne]. 30 octobre 2012. 14 novembre 2012. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.adbs.fr/la-veille-sous-une-pluie-de-droits-123201.htm?RH=1214314880901>

CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE SUISES, 2014. *Chambres de commerce et d'industrie Suisses* [en ligne]. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.cci.ch/fr/map.htm>

DEBLIQUY, Pierre-Yves, 2013a. Déploiement de l'intelligence stratégique en PME: objectif utopique ou réaliste? *Euresis* [en ligne]. 23 septembre 2013. [Consulté le 23 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://blog.euresis.com/index.php?/archives/1090-Deploiement-de-lintelligence-strategique-en-PME-Objectif-utopique-ou-realiste-GFII.html>

DEBLIQUY, Pierre-Yves, 2013b. Projets d'intelligence stratégique en PME, entre mythes et réalités. *Euresis* [en ligne]. 22 novembre 2013.[Consulté le 23 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://blog.euresis.com/index.php?/archives/1125-Projets-dintelligence-strategique-en-PME,-entre-mythes-et-realites-aisbe.html>

DUNANT, Olivier, et al., 2010. Trois études sur la révision du droit des faillites. *seco.admin.ch* [en ligne]. Février 2010. 5 mars 2010. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00004/04079/index.html?lang=fr>

FEDERATION DES ENTREPRISES ROMANDES (GENEVE), 2014. *Fédération des Entreprises Romandes Genève* [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <https://www.fer-ge.ch/web/fer-ge;jsessionid=wHCq7N2v8uXcVHxfU0EUql6>

GAULTIER, Stéphane, 2013. Intelligence économique: les différences entre la France et la Suisse analysées par Yannick Poivey. *Le blog finance* [en ligne]. 9 octobre 2013. [consulté le 18 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://le-blog-finance.com/france/intelligence-economique-les-differences-france-suisse-par-yannick-poivey/>

HERBAULT, Franck, 2011. L'intelligence économique et les PME [vidéo]. *ACTU'entreprise* [en ligne]. 2011. [Consulté le 23 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.actuentreprise.com/page_de_garde/lintelligence-economique-et-les-pme/

HOFFSTETTER, Matthieu, 2013. En Suisse, l'intelligence économique a du retard. *Bilan* [en ligne]. 4 juillet 2013. [consulté le 18 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bilan.ch/economie/en-suisse-lintelligence-economique-du-retard>

HOLDENER, Viktor, et al., 2013. Qualité de la localisation des cantons et régions suisses: Guide destiné aux entreprises et décideurs publics. *entrepreneur.credit-suisse.com* [en ligne]. Septembre 2013. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://entrepreneur.credit-suisse.com/media/Standortqualitaet_FR.pdf

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2011. Chiffres sur les PME: entreprises et emplois. *admin.ch* [en ligne]. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.kmu.admin.ch/politik/02961/02987/02989/index.html?lang=fr>

Les PME cherchent à combler leur retard en matière d'intelligence économique, 2014. *Le Progres.fr* [en ligne]. 25 mai 2014. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.leprogres.fr/economie/2014/05/25/les-pme-cherchent-a-combler-leur-retard-en-matiere-d-intelligence-economique>

QUIGNON, Catherine, 2013. L'intelligence économique dans les PME, stratégique, démocratique et pragmatique. *Le nouvel Economiste.fr* [en ligne]. 6 juin 2013. [Consulté le 6 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/lintelligence-economique-dans-les-pme-strategique-democratique-et-pragmatique-18825/>

RENARD, Thibault, 2014. CCI France au coeur du développement de l'IE française. *Intelligences économiques* [en ligne]. 18 avril 2014. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://intelligenceseconomiques.wordpress.com/2014/04/18/la-cci-france-au-coeur-du-developpement-de-lie-francaise/>

RENAULT, Marie-Cécile, 2013. Les PME pourraient gagner gros grâce à l'intelligence économique. *Le Figaro.fr* [en ligne]. 20 décembre 2013. [consulté le 18 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2013/12/20/20002-20131220ARTFIG00253-les-pme-pourraient-gagner-gros-grace-a-l-intelligence-economique.php>

ROHEL, Christophe, 2012. L'Intelligence économique suisse. *Intelligences économiques* [en ligne]. octobre 2012. [consulté le 18 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://intelligenceseconomiques.wordpress.com/56-2/>

ROSS, Pauline, MCGOWAN, Carol, STYGER, Lee, 2012. A comparison of theory and practice in market intelligence gathering for Australian micro-businesses and SMEs. *University of Wollongong* [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2014]. Disponible à l'adresse : <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1383&context=gsbpapers>

SOUHIARD, Marie, [sans date]. « Pour un nouveau discours sur l'intelligence économique » proposé par Pascal Frion. *veillemag.com* [en ligne]. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.veillemag.com/Pour-un-nouveau-discours-sur-l-intelligence-economique-propose-par-Pascal-Frion_a2292.html

Travaux de diplôme et cahiers de recherche

BÉGIN, Lucie, DESCHAMPS, Jacqueline et MADINIER, Hélène, 2007. *Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève, Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG), 2007. Cahier : No HES-SO/HEG-GE/C—07/4/1. Disponible à l'adresse : <https://doc.rero.ch/record/8774/export/abs>

BÉGIN, Lucie, DESCHAMPS, Jacqueline et MADINIER, Hélène, 2008. *Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève, 2008. Cahier : No HES-SO/HEG-GE/C—08/14/1—CH. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/17706/export/abs>

FRION, Pascal, 2013. *Généalogie de la faible percée du discours sur l'intelligence économique dans les Tpe françaises - resume scientifique diffusable* [en ligne]. Poitiers : Université de Poitiers Centre de Recherche en Gestion (Cerege). Thèse de doctorat. [Consulté le 5 juin 2014]. Disponible à l'adresse :

[http://www.acrie.fr/tl_files/download/2013%2004%2012%20These%20en%20IE%20de%20Pascal%20Frion%20-%20resume%20scientifique%20diffusable%20\(13p\).pdf](http://www.acrie.fr/tl_files/download/2013%2004%2012%20These%20en%20IE%20de%20Pascal%20Frion%20-%20resume%20scientifique%20diffusable%20(13p).pdf)

MERMOUD, Alain, 2008. *Besoins et pratiques en veille stratégique en Suisse* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 4 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/11390/export/abs>

SCHUPPISSER, Stefan, GIESE, Monika et STOLL, Bernhard, 2011. *Competitive Intelligence in Schweizer KMU*. [fichier PDF]

Le glossaire

ADBS.FR: SITE DU PREMIER RESEAU EUROPEEN DE DOCUMENTALISTES, 2014. *ADBS: L'association des professionnels de l'information et de la documentation* [en ligne]. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.adbs.fr>

De CHARDON, Véronique [collaborateur], 2012. Le guide du routard: Le guide de l'intelligence économique. *Intelligence-economique.gouv.fr* [en ligne]. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/sites/default/files/guide_du_routard_-_intelligence_economique_-_2012.pdf

IECENTRE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN REGION CENTRE, 2014. *ieCentre: L'intelligence économique en région centre* [en ligne]. [consulté le 30 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.iecentre.fr>

Annexe 1 : Glossaire

Business Intelligence (BI)

Ensemble d'outils et de systèmes qui permettent aux entreprises de recueillir, stocker, accéder et analyser les données d'entreprise pour aider à la prise de décision. En général, ces systèmes sont utilisés dans les domaines de profilage des clients, le support client, les études de marché, la segmentation du marché, la rentabilité des produits, l'analyse statistique et l'analyse des stocks, etc.

Cellule de veille

Ensemble des personnes regroupées dans un service chargées de rechercher, collecter, analyser l'information sur l'environnement pour une organisation. Cette cellule doit ensuite diffuser l'information auprès des personnes concernées. Pour être efficace, elle doit être suffisamment proche de la direction afin de focaliser son action sur les axes stratégiques de l'organisation.

E-réputation

Image d'une entreprise ou d'une marque sur les supports numériques auprès des internautes. C'est le résultat de la diffusion de contenus par l'entreprise elle-même, mais aussi par les internautes via les réseaux sociaux, les blogs, les forums...

Information stratégique ou décisive

Information captée susceptible de remettre en question ou d'orienter la stratégie de l'entreprise. Information que l'entreprise doit absolument protéger.

Intelligence économique (IE)

Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'organisme, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coûts.

Gestion stratégique de l'information

Gestion de l'information dans laquelle l'information est considérée comme l'élément essentiel de la stratégie d'une entreprise qui désire optimiser son fonctionnement, assurer sa prospérité et occuper une place de choix dans son domaine, par rapport à ses concurrents.

Knowledge management (KM)

En français, management des connaissances ou management par les connaissances. Méthodes et outils permettant d'identifier, de maîtriser et d'archiver les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

Lobbying

Terme anglais qui provient de lobby (groupe de pression) et qui fait appel à la pratique d'une pression exercée sur les parlementaires et par extension aujourd'hui sur les différents acteurs du système décisionnel pouvant agir sur l'environnement d'une organisation. Ces pressions peuvent prendre des formes multiples (information, argumentation, conseil, appel à l'opinion publique, diffusion de livre blanc...).

Veille

Dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.

Annexe 2 : Synthèse globale des résultats avec les valeurs réelles

Questions	Nbre d'entreprises ayant répondu	Tendances générales	Tendances générales en nbre d'entreprises	Tendances générales en pourcentage
Provenance des entreprises interrogées	116	Genève	49	42%
		Vaud	38	33%
		Neuchâtel	10	9%
Secteurs les mieux représentés	116	Industrie	33	28%
		Service	23	20%
Zone d'activité de l'entreprise	116	Internationale	45	39%
Nombre d'employés	116	10 à 49 employés	62	52%
Avez-vous une idée précise de ce qu'est l'IE?	116	Pas d'idées précises de l'IE	74	64%
Quels termes associez-vous en premier lieu à l'IE?	116	Business Intelligence	45	39%
		Outils de décision	31	27%
		Veille	23	20%
Quelles sont pour vous les principales finalités d'une démarche d'IE?	116	Anticiper les enjeux	97	84%
		Développer de nouveaux produits	71	61%
Avez-vous mis en place des démarches d'IE?	116	oui	66	57%
		non	50	43%
Démarches d'IE par secteur d'activité				
santé / social	5	oui	5	100%
		non	0	0%
pharmacie / chimie	4	oui	3	75%
		non	1	25%
IT / informatique	7	oui	5	71%
		non	2	29%
vente / distribution	11	oui	7	64%
		non	4	36%
industrie	33	oui	17	52%
		non	16	48%
services	23	oui	12	52%
		non	11	48%
immobilier	6	oui	3	50%
		non	3	50%
agriculture / alimentation	10	oui	4	40%
		non	6	60%
De quels types de démarches s'agit-il?	66	Veille	54	82%
Pour quelles raisons n'avez-vous pas mis en place de démarches d'IE?	50	Méconnaissance du domaine	27	54%
		Manque de temps	24	48%
		Manque de moyens humains	18	36%
Estimez-vous qu'un dispositif d'IE serait utile voire nécessaire?	50	oui	29	58%
Externalisez-vous certaines pratiques dans la gestion de vos informations stratégiques?	116	non	96	83%
Votre société pratique-t-elle la veille?	116	oui	85	73%
Pratiques de veille par secteur d'activité				
santé / social	5	oui	3	60%
		non	2	40%
pharmacie / chimie	4	oui	4	100%
		non	0	0%
IT / informatique	7	oui	6	86%
		non	1	14%
vente / distribution	11	oui	8	73%
		non	3	27%
industrie	33	oui	25	76%
		non	8	24%
services	23	oui	14	61%
		non	9	39%
immobilier	6	oui	4	67%
		non	2	33%
agriculture / alimentation	10	oui	6	60%
		non	4	40%
Quels types de veille pratiquez-vous?	85	Concurrentielle	68	80%
		Technologique	57	67%
		Sociétale	52	61%
Types de veille pratiqués par secteur d'activité				
vente / distribution	8	Concurrentielle	7	88%
		Technologique	2	25%
		Sociétale	6	75%
agriculture / alimentation	6	Concurrentielle	5	83%
		Technologique	5	83%
		Sociétale	6	100%
IT / informatique	6	Concurrentielle	5	83%
		Technologique	6	100%
		Sociétale	6	100%
services	14	Concurrentielle	11	79%
		Technologique	10	71%
		Sociétale	8	57%
industrie	25	Concurrentielle	19	76%
		Technologique	17	68%
		Sociétale	10	40%

Questions	Nbre d'entreprises ayant répondu	Tendances générales	Tendances générales en nbre d'entreprises	Tendances générales en pourcentage
Quels outils ou sources d'information utilisez vous majoritairement?	116	Clients	97	84%
		Moteurs de recherche	87	75%
Comment est faite l'interprétation des résultats obtenus?	116	Avec les collaborateurs	68	59%
Au final, l'information est-elle effectivement utilisée dans votre organisation?	116	non	19	16%
Quelles sont les principales difficultés identifiées à la mise en place d'une démarche d'IE	116	Dégager du temps	68	59%
		Synthèse de l'info	52	45%
		Transformation des informations en leviers d'action	44	38%
Difficulté à dégager du temps pour les PME de moins de 50 employés	60	oui	41	68%
Manquez-vous de compétences en veille?	116	non	26	22%
Avez vous déjà fait appel à une structure de promotion économique ou une entreprise spé	116	oui	25	22%
Effectif des PME ayant fait appel à une structure externe				
10 à 49	25	oui	12	48%
50 à 99	25	oui	4	16%
100 à 149	25	oui	5	20%
150 à 199	25	oui	3	12%
250 à 300	25	oui	1	4%
Quelles veilles souhaiteriez-vous développer dans le futur?	116	Sociétale	45	39%
		Concurrentielle	43	37%
		Technologique	40	34%
Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille sociétale	37	industrie	13	35%
	37	services	8	22%
	37	vente / distribution	7	19%
	37	agriculture / alimentation	6	16%
	37	immobilier	3	8%
Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille concurrentielle	35	industrie	15	43%
	35	services	9	26%
	35	vente / distribution	5	14%
	35	agriculture / alimentation	4	11%
	35	immobilier	2	6%
Secteurs d'activité les plus intéressés par une veille technologique	32	industrie	16	50%
	32	services	9	28%
	32	vente / distribution	3	9%
	32	agriculture / alimentation	2	6%
	32	immobilier	2	6%
Quelle implantation privilégieriez-vous pour cette veille?	116	En interne	75	65%
		Agence spécialisée	24	21%
		Structure de promotion économique	17	14%
Effectif des PME optant pour une implantation en interne				
10 à 49	75	oui	38	51%
50 à 99	75	oui	13	17%
100 à 149	75	oui	10	13%
150 à 199	75	oui	10	13%
250 à 300	75	oui	4	5%
Effectif des PME optant pour une agence spécialisée				
10 à 49	24	oui	12	50%
50 à 99	24	oui	3	13%
100 à 149	24	oui	5	21%
250 à 300	24	oui	4	17%
Effectif des PME optant pour une structure de promotion économique				
10 à 49	17	oui	12	70%
50 à 99	17	oui	1	6%
100 à 149	17	oui	3	18%
200 à 249	17	oui	1	6%
Pensez-vous faire appel prochainement à une équipe spécialisée dans la veille et l'IE?	116	oui	15	13%
Effectif des PME pensant faire appel à une agence spécialisée				
10 à 49	15	oui	6	40%
50 à 99	15	oui	2	13%
100 à 149	15	oui	4	27%
150 à 199	15	oui	1	7%
250 à 300	15	oui	2	13%
Secteurs d'activité des PME pensant faire appel à une agence spécialisée				
Immobilier	15	oui	3	20%
Industrie	15	oui	5	33%
IT/Informatique	15	oui	3	20%
Média	15	oui	2	13%
Agriculture/Alimentaire	15	oui	1	7%
Santé/Social	15	oui	1	7%
Envisagez-vous l'acquisition d'un outil informatisé?	116	oui	18	16%
		non	98	84%

Annexe 3 : Questionnaire

Pratiques et besoins de veille dans les PME en Suisse Romande
Enquête

Rappel : cette enquête s'adresse **uniquement aux responsables** de PME de Suisse romande.

[Identification PME]

Nom, prénom: *Facultatif*

Société: *Facultatif*

Fonction:

Lieu:

1. Quel est votre secteur d'activité?

Administration
IT/Informatique
Service
Assurance
Banque
Légal/juridique
Média
Culture
Santé/Social
Pharmacie/Chimie
Industrie
Agriculture/Alimentation
Télécommunication
Energie
Défense
Vente/Distribution
Tourisme
Immobilier
Comptabilité
Autre:

2. Quelle est votre zone d'activité?

Cantonale
Régionale (y-compris frontalier)
Nationale
Internationale

3. Quels sont les effectifs de votre société?

de 10 à 49 salariés
de 50 à 99 salariés
de 100 à 149 salariés
de 150 à 199 salariés
de 200 à 249 salariés
de 250 à 300 salariés

[Début Perceptions]

4. Avez-vous une idée précise de ce qu'est l'intelligence économique (IE)?

Oui
Non

5. A quel(s) mot(s) associez-vous en premier lieu le terme "intelligence économique"?

Business Intelligence
Outils de décision
Surveillance
Veille
Autre:

6. Quelles sont pour vous les finalités d'une démarche d'IE?

Plusieurs réponses possibles

Anticiper les enjeux pour mieux définir sa stratégie
Trouver de nouveaux partenaires
Accéder à de nouvelles technologies
Surveiller ses concurrents ou l'arrivée de nouveaux entrants
Être à l'écoute de ses clients
Développer de nouveaux produits ou services
Trouver de nouveaux débouchés ou se diversifier
Connaître les normes et la réglementation
Améliorer ses compétences

[Début Pratiques]

7. Avez-vous mis en place des démarches d'IE?

Par intelligence économique, nous entendons la surveillance du champ concurrentiel de votre organisation, la protection de vos informations stratégiques, la capitalisation de vos connaissances et l'influence sur votre environnement, avec comme objectif une utilisation stratégique de l'information.

Oui
Non

Si oui,

8. De quel(s) type(s) de démarches s'agit-il?

Plusieurs réponses possibles

Une démarche de veille

Une démarche pour la protection de l'information

Une démarche d'influence (ex. lobbying)

Une démarche de gestion des connaissances

Une démarche d'acquisition d'informations stratégiques

Si pas de démarche d'IE...

9. Pour quelle(s) raison(s) n'y avez-vous pas recours?

Plusieurs réponses possibles

Méconnaissance du domaine

Méconnaissance des outils

Méconnaissance des sources d'information

Manque de moyens humains

Manque de temps

Manque de ressources financières

Absence de volonté de la direction

Absence d'outils adéquats

Si non,

10. Estimez-vous qu'un dispositif d'IE serait utile voire nécessaire?

Oui

Non

11. Externalisez-vous certaines pratiques dans la gestion des informations stratégiques de votre organisation ?

Si oui → Lesquelles?

Non

12. Votre société pratique-t-elle la veille?

Par veille, nous entendons «toutes activités continues et itératives visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc. pour en anticiper les évolutions», processus faisant partie de la démarche d'intelligence économique.

Oui

Non

Si oui,

13. Quel(s) type(s) de veille pratiquez-vous?

Plusieurs réponses possibles

Veille concurrentielle
Veille sociétale (détection de nouvelles tendances, nouveau produit, etc.)
Veille financière, boursière
Veille technologique
Veille e-reputation
Veille événementielle
Veille réglementaire/juridique
Autre:

14. Quel(s) est(sont) les objectifs de cette veille?

Plusieurs réponses possibles

L'innovation
La protection
La détection des opportunités et des menaces
La connaissance des pratiques concurrentielles
Autre:

15. Combien de temps consacrez-vous à la veille ? (par semaine)

0h – 4h
4h – 8h
8h – 12h
12h – 16h

16. Quelles sont les sources ou organismes d'information que vous utilisez le plus?

Plusieurs réponses possibles

Les réseaux d'entreprises
Les clients
Les collaborateurs de l'entreprise
Les services web gratuits
La presse
Les organisations professionnelles
Les experts comptables, les conseillers juridiques
Les structures de promotion économique (incubateurs, chambres économiques, associations faitières)
Les services web payants
Les fournisseurs
Les salons/missions

17. Quels outils utilisez-vous pour votre veille sur Internet?

Plusieurs réponses possibles

Les newsletters
Les moteurs de recherche
Les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn...)

Les outils de surveillance de pages web
Les alertes (bases de données ou moteurs de recherches types Alertes Google...)
Les listes de diffusion
Les abonnements à des flux RSS
Les banques de données
Les outils de gestion de signets (Diigo, Pearltrees, ...)
Autre:

Dans le cas où vous effectuez une veille, même informelle, l'interprétation des résultats obtenus est faite par ...

Le dirigeant uniquement
Le dirigeant et les collaborateurs
Une équipe spécialement dédiée à la veille
Autre :

Par la suite, les résultats obtenus sont-ils utilisés dans votre organisation ?

Oui
Non

[Début Besoins]

18. Quelles sont les principales difficultés liées à la mise en œuvre d'une démarche de veille?

Plusieurs réponses possibles

La difficulté à dégager du temps
L'analyse, le recoupement, la synthèse de l'information collectée
La transformation des informations de veille en leviers d'action pour l'entreprise
Le manque de compétences en veille
Le manque de formalisation des informations collectées (remontées d'informations terrain, culture orale, visite salon...)
L'extraction de l'information utile parmi toutes les informations disponibles
L'identification des sources d'informations
Le suivi de l'évolution rapide des informations

19. Avez-vous déjà fait appel à une structure de promotion économique (chambre économique, association faîtière, etc.) ou à une entreprise spécialisée pour le développement de l'IE et de la veille au sein de votre entreprise?

Oui -> laquelle?
Non -> pourquoi?

20. Quelle (nouvelle) prestation vous intéresserait?

Plusieurs réponses possibles

Veille concurrentielle
Veille sociétale (détection de nouvelles tendances, nouveau produit, etc.)
Veille financière, boursière
Veille technologique
Veille e-réputation
Veille événementielle
Veille réglementaire/juridique
Autre:

21. Quelle démarche privilégieriez-vous pour la mise en place de cette (ces) prestation(s)?

Recours à une agence spécialisée
Prise de contact avec une structure de promotion économique
Implantation en interne après sensibilisation à la veille

22. Pensez-vous faire appel prochainement à une équipe spécialisée dans la veille et l'intelligence économique?

Oui
Non

23. Envisagez-vous l'acquisition d'un outil informatisé pour la récolte et l'analyse des informations stratégiques dans votre organisation?

Oui
Non

24. Avez-vous des commentaires ?

Si vous souhaitez être contacté ou recevoir la synthèse des résultats obtenus à la suite de cette enquête, merci de bien vouloir nous laisser vos coordonnées :