

# Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises.

---

## □ Résumé

---

Internet est une source d'information de plus en plus importante pour l'entreprise. Internet est à la fois une source d'informations pour la veille stratégique et à la fois un ensemble de technologies permettant la collecte de ces informations.

La recherche s'intéresse aux facteurs qui influencent l'utilisation d'internet comme un outil de collecte d'informations pour la veille stratégique. Quatre facteurs sont identifiés : l'environnement, la perception du rôle stratégique des TIC dans l'entreprise, l'organisation, le degré de développement du système d'information et, plus particulièrement, le degré d'utilisation d'internet dans l'entreprise.

L'étude empirique auprès d'un échantillon de 386 entreprises permet de mettre en évidence l'importance de la maturité du développement du S.I. comme facteur explicatif de l'utilisation d'internet pour la veille stratégique.

### Mots clefs :

Veille stratégique, Internet, Intranet, développement informatique, entreprise numérique.

## □ Abstract

---

The internet, as an information-rich resource has transformed the way firms gather, produce and transmit competitive intelligence (CI). Yet there is little empirical work on the tools that are used in this purpose. This study fills that gap by studying the factors that affect the use of internet as a major tool for CI. It identifies four factors : environment, strategic perception of IT, organization, digitalization of company process. This last factor seems to be the major one explaining the development of the usage of Internet for CI.

### Key-words:

Competitive intelligence, internet, information use, IT development, digitalization.

**Henri ISAAC**

*Maitre de Conférence*

Université Paris Dauphine

CREPA 75775 PARIS CEDEX 16

33 1 44 05 43 08

[isaac@dauphine.fr](mailto:isaac@dauphine.fr)

## Introduction

Depuis le développement du réseau des réseaux – Internet-, l'idée que celui-ci constitue une source importante d'information sinon déterminante pour l'entreprise a largement fait son chemin (Cronin & alii, 1994 ; Cockburn, Wilson, 1996 ; Graef, 1997, Revelli, 2000 ; Lesca, Janissek, 2001 ; Chen, Chau, Zeng, 2002). Cependant, Internet constitue à la fois une source d'information pour l'entreprise et à la fois un ensemble de technologies et d'outils pour la recherche d'information. Dès lors, Internet peut être envisagé comme un outil d'accès à l'information sur l'environnement de l'entreprise. Avec la démocratisation de l'accès à Internet, de plus en plus d'entreprises possèdent un site Internet sur lequel l'activité de l'entreprise est décrite. Plus encore, nombreuses sont les entreprises qui désormais développent des relations commerciales grâce à Internet. Avec l'essor d'un tel ensemble d'informations disponibles en ligne, la veille stratégique devrait intégrer rapidement les informations et les outils issus de l'Internet.

Mais qu'en est-il exactement dans les entreprises ? Mobilisent-elles les outils liés à Internet pour accéder à cette vaste source d'information ? Si oui, quelles sont précisément les pratiques en la matière : analyse des sites des concurrents, requête sur des bases accessibles en ligne, suivi des rumeurs ou des discussions dans les forums ? Mais plus que les pratiques elles-mêmes, l'objet de la recherche se centre sur les facteurs qui influencent l'utilisation d'Internet dans la veille stratégique.

Après avoir dans un premier temps mis en évidence l'intérêt d'Internet en tant que source d'information et outil de collecte d'information pour la veille stratégique, la recherche s'intéresse, dans un second temps, aux facteurs qui peuvent influencer l'utilisation d'Internet dans la veille stratégique. Dans un troisième temps, la méthodologie de la recherche empirique est présentée avant de discuter les résultats obtenus dans une dernière partie.

## 1. Veille stratégique et technologies Internet.

Internet est à la fois une source d'information pour l'entreprise et à la fois un ensemble de technologies qui lui facilitent la collecte d'information. Ces deux aspects sont étroitement liés tant certaines informations disponibles ne le sont que par certains outils, comme les forums de discussions. Après avoir présenté la notion de veille stratégique, l'examen des caractéristiques d'Internet dégage ses potentialités pour la veille stratégique tant en terme de source d'information qu'en terme d'outils de collecte.

### 1.1 La notion de veille stratégique.

La définition de la veille fait l'objet de nombreuses controverses. Souvent confondue avec la veille économique, ou encore l'intelligence économique, la veille stratégique est d'abord une pratique d'entreprise et non celle d'un Etat ou de ses services (Lesca, 2001). Sans entrer dans les débats sur les différentes définitions, nous retiendrons celle qu'en donne Lesca (2001) : « La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général. ». La veille stratégique constitue donc un sous processus en amont de celui plus général de décision stratégique dans l'entreprise.

La veille stratégique comporte plusieurs phases (Vedder, Vanecek, Guynes, Capel, 1999 ; Lesca, 2001 ; Rouach, Santi, 2001) : collecte, traitement et stockage de l'information. Cette représentation du processus de veille stratégique peut être enrichie à partir de la représentation qu'en propose Lesca (2001) et qui est résumée par le schéma ci-dessous.

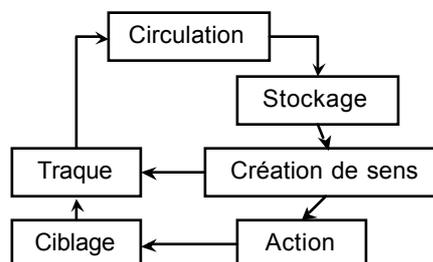


Schéma 1 : Le processus de veille stratégique

Dans cette perspective, la collecte d'information ne débute que si les objectifs de la collecte sont préalablement précisés. Ceux-ci découlent de l'analyse stratégique de l'entreprise ou de l'entité concernée (division, unité opérationnelle, etc...). La réflexion sur les sources de l'information est donc nécessaire à la traque. La collecte –ou traque – est « l'opération proactive par laquelle des membres de [l']entreprise se procurent des informations de veille stratégique » (Lesca, 2001). Ces informations sont ensuite diffusées à différents destinataires dans l'entreprise, interprétées puis stockées.

La traque peut porter sur différents types d'information relevant de la veille stratégique (Deschamps, Ranganath Nayak, 1995 ; Fuld, 1995, Revelli, 2000) :

- veille sur les marchés (tendances futures, besoin des consommateurs, nouveaux segments, marchés, modification de la distribution, etc...);
- veille concurrentielle (capacités stratégiques des concurrents, produits de substitutions, nouveaux entrants potentiels) ;

- veille technologique (brevets, coûts/bénéfices de technologies, ruptures technologiques) ;
- veille juridique et normative (jurisprudence, normes réglementaires, etc...) ;
- veille géopolitique (stabilité des marchés, lois, règlements, conditions macro-économiques, etc...).

Les informations traquées sont publiques et sont obtenues légalement contrairement à l'espionnage. En quoi Internet peut-il être un élément dans la veille stratégique ? Internet constitue une source d'information importante dans la mesure où un nombre croissant d'entreprises utilisent à l'échelle mondiale ce média et ce canal de distribution. C'est également un ensemble de technologies pour accéder à l'information.

### 1.2 Internet, source d'information pour la veille stratégique.

Deux grands types d'information peuvent être distingués : les informations primaires et les informations secondaires (Teo, Choo, 2001). Par information primaire, on entend toute information qui n'est pas retraitée par un intermédiaire.

Dans cette catégorie, on trouve les brevets, les nouveaux produits ou services d'une entreprise mais aussi des avis et les réactions de clients sur les produits des concurrents que l'on peut trouver sur certains sites de distributeurs (comme sur le site de la Fnac <http://www.fnac.com>) sur des sites spécialisés dans ce genre d'informations (<http://www.zonetest.com/>), ou encore dans des forums de discussions en ligne (*newsgroups*) où de nombreux internautes expriment leur satisfaction ou insatisfaction à l'égard d'un produit ou d'un service d'une entreprise. Le site des concurrents est également une source d'information importante pour la veille concurrentielle en dévoilant non seulement la politique produit mais de plus en plus les processus opérationnels par la possibilité d'effectuer des commandes en ligne. Sont également importantes pour la veille, les offres d'emplois postées sur des sites dédiés ou sur le site de l'entreprise, les annonces publicitaires révélatrices des cibles de clients recherchées par un concurrent.

La catégorie des informations secondaires regroupe toutes les informations mises à disposition par un intermédiaire (média en ligne, infomédiaire, sites spécialisés) concernant l'environnement ou les concurrents. On trouve typiquement des bases de données commerciales dédiées à la veille comme Dialog (<http://www.dialog.com>) ou Lexis-Nexis (<http://www.lexisnexis.com>), des rapports financiers sur les entreprises, des sites boursiers, des articles de presse en ligne.

Cette masse foisonnante d'informations s'avère souvent difficile à collecter. A cette fin, divers outils basés sur des technologies Internet apportent différents moyens de traquer l'information.

### 1.3 Internet, outil de recherche d'information pour la veille stratégique.

La traque de l'information est une activité coûteuse en temps représentant jusqu'à 30% du temps des tra-

queurs (Chen, Chau, Zeng, 2002). Internet offre une variété croissante d'outils pour collecter la masse toujours croissante des informations disponibles sur ce média.

Plusieurs technologies permettent d'accéder aux informations disséminées sur Internet : les annuaires ou répertoires de recherche, les moteurs de recherche, les méta moteurs, les agents intelligents, les progiciels de veille.

Chacune de ces technologies diffèrent dans la façon de collecter l'information, de la codifier, de la classer et de la restituer.

Les annuaires utilisent des catégories et le classement humain pour organiser l'accès à l'information. L'exemple le plus connu est le répertoire Yahoo ! (<http://fr.yahoo.com>).

Les moteurs de recherche indexent les pages web à l'aide de robots qui parcourent le Web et alimentent des bases de données en classant l'information sur la base de mots-clés présents dans les méta balises de pages web (exemple : <http://www.altavista.com>) ou en utilisant d'autres algorithmes de classifications (<http://www.google.com>)<sup>1</sup>.

Les méta moteurs (exemple : <http://www.copernic.com>) mobilisent plusieurs moteurs de recherche simultanément et se distinguent par leur capacité à traiter les informations redondantes issues d'une requête.

Les agents intelligents pour la veille commencent à se développer. Ces programmes, qui agissent au nom d'un individu ou d'une organisation, surveillent des pages web et indiquent toutes modifications à son utilisateur<sup>2</sup>.

Plus récemment sont apparus de véritables progiciels de veille capable de collecter de façon systématique des informations dans différentes source Internet (sites, bases de données commerciales en ligne, liste de distribution, forums en ligne). Un progiciel comme v-Strat possède de telles fonctionnalités (cf. <http://www.digimind.fr/>)

Tous ces outils s'appuyant sur des technologies liées à l'Internet facilitent en partie la tâche de collecte de l'information sur Internet. Mais qu'en est-il de leur utilisation effective par les entreprises pour leur traque d'information dans le cadre de la veille stratégique ? Peut-on identifier des facteurs qui déterminent l'utilisation de tels outils ? Ces facteurs sont-ils liés à l'environnement de l'entreprise, à sa vision stratégique des technologies de l'information, son organisation, son utilisation des technologies Internet dans l'entreprises ?

## 2. Les déterminants des pratiques de la veille stratégique Internet.

Internet est aujourd'hui un outil très présent dans les entreprises. Son utilisation prend des formes multiples : canal de distribution (commerce électronique),

<sup>1</sup> Sur les différences de classification entre moteurs se reporter aux deux sites suivants : <http://www.abondance.com>, <http://www.searchengine.com>.

<sup>2</sup> Pour aller plus loin sur les agents intelligents liés à la veille, cf. le site <http://www.agentland.com>

outil d'approvisionnement (e-procurement), outil de partage d'information et de connaissances (intranet), outil de gestion des relations d'affaires avec les partenaires (extranet, places de marchés). Qu'en est-il de son utilisation effective pour la veille stratégique ? Quels sont les facteurs qui influencent le développement de l'usage d'Internet dans les pratiques de veille stratégique ? Afin de répondre à ces interrogations plusieurs facteurs ont été identifiés à partir d'une revue de littérature sur les pratiques de veille stratégique. Plusieurs hypothèses sur les facteurs influençant les pratiques de veille stratégique électronique sont ainsi formulées.

### **2.1 Les facteurs classiques déterminant les pratiques de veille stratégique.**

La plupart des recherches sur la veille stratégique s'intéressent à l'importance du développement de ces pratiques dans l'entreprise (Fuld, 1985, 1988 ; Ahituv, Zif, Machlin., 1998 ; Sutton, 1988 ; Fann, Smeltzer, 1989 ; Precott, Smith, 1989 ; Brockhoff, 1991 ; Bournois, Romani, 2000). L'une d'elle s'intéresse à la relation entre développement des pratiques de veille stratégique et performances de l'entreprise, pour conclure à l'existence d'une telle relation sur un échantillon relativement restreint d'entreprises (Subramanian, Ishak, 1998). Peu de recherches portent leur attention sur les facteurs influençant les pratiques de veille stratégique à la notable exception de la vaste enquête menée par Bournois et Romani en France (Bournois, Romani, 2000). Si l'ensemble des recherches examinent les types d'informations recherchées, les types de veille (défensive, offensive, mixte) (Prescott, Smith, 1989), les sources d'information utilisées (Fuld, 1985 ; Bournois, Romani, 2000), aucune ne s'intéresse explicitement à l'utilisation des technologies de l'information dans cette perspective et une seule identifie Internet comme une source d'information potentielle pour la veille stratégique (Bournois, Romani, 2000). Les travaux de Bournois et Romani identifient cinq dimensions caractérisant les pratiques de veille stratégique : l'environnement, la stratégie, les acteurs, les outils, les réseaux. Les facteurs généralement identifiés par les recherches sur la veille stratégique continuent-ils d'être valides lorsque l'on s'intéresse à la veille stratégique électronique ?

Parmi ces facteurs, nous retiendrons ceux influençant potentiellement la veille stratégique électronique, l'environnement de l'entreprise, son organisation. Ainsi, à la suite de Bournois et Romani, deux hypothèses sont proposées relativement à l'environnement :

*H1a : Plus l'environnement de l'entreprise est perçu comme concurrentiel plus la veille stratégique électronique est développée.*

*H1b : Plus l'environnement est instable, plus les pratiques de veille stratégique électronique sont développées.*

Pour ce qui concerne l'organisation, les recherches obtiennent des résultats contrastés quant à l'influence de la taille, du degré d'internationalisation, de la structure (Fann, Smeltzer 1989; Sutton, 1988 ; Fuld, 1988). Plusieurs hypothèses sur les caractéristiques organisationnelles sont donc proposées :

*H2a : La veille stratégique électronique est plus développée dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises.*

*H2b : La veille stratégique électronique est plus développée dans les entreprises fortement internationalisées.*

### **2.2 Les facteurs déterminant les pratiques de veille stratégique électronique.**

A ces deux ensembles de facteurs classiques dans une perspective contingente, plusieurs, affectant l'utilisation d'Internet pour la veille stratégique, peuvent être mis en évidence. En premier lieu, le rôle stratégique accordé par la direction générale aux TIC (Bellier et alii 2002; Ledru et alii, 2003).

*H3a : Plus les TIC sont perçues par la direction générale comme stratégiques, plus la veille stratégique électronique est développée.*

*H3b : Plus les TIC sont considérées comme une source de l'avantage concurrentiel par la direction générale, plus la veille stratégique électronique est développée.*

En second lieu, le niveau de développement du système d'information de l'entreprise et l'usage des technologies Internet par l'entreprise.

L'utilisation du système d'information pour le pilotage de l'entreprise par la consolidation de données provenant de systèmes opérationnels traduit une vision stratégique du système d'information de la part de l'entreprise. Si de tels systèmes existent dans l'entreprise, il est possible d'émettre l'hypothèse que l'entreprise a compris le potentiel stratégique des technologies de l'information, notamment pour le pilotage. Dès lors l'hypothèse suivante est formulée :

*H4a : Plus l'entreprise a développé dans son système d'information des outils de pilotage, plus elle a développé des pratiques de veille stratégique électronique.*

Parallèlement, la mise en place d'un système de veille stratégique électronique fondé sur Internet nécessite une bonne maîtrise générale d'Internet par l'entreprise. Cette maîtrise peut s'apprécier de plusieurs façons. Il est possible de caractériser le degré de développement d'Internet dans l'entreprise en analysant le degré de utilisation de cette technologie à différentes fins : une finalité interne pour la circulation et partage de l'information dans l'entreprise (intranet); une finalité externe pour gérer les relations avec les clients ou les fournisseurs (e-commerce, e-procurement).

Il est possible d'identifier différents niveaux d'utilisation. Internet peut n'être dans un premier temps qu'un simple support de communication présentant les activités et l'offre de l'entreprise. A un stade plus avancé, l'internet devient un support pour développer des relations commerciales offrant la possibilité au client de commander directement depuis le site de l'entreprise. Il est également possible pour l'entreprise de référencer son offre dans une place de marché électronique. Enfin, Internet peut être mobilisé par l'entreprise pour gérer une partie de ses approvisionnements (e-procurement).

Ainsi, il est possible d'émettre les hypothèses suivantes :

*H4b : Plus l'intranet de l'entreprise est développé en nombre de fonctionnalités, plus la veille stratégique électronique est développée.*

*H4c : Plus l'entreprise utilise Internet pour développer des relations commerciales, plus la veille stratégique électronique sera développée.*

Plus généralement, on peut formuler l'hypothèse que plus le degré de numérisation de l'entreprise sera important, plus la veille stratégique sera développée.

*H5 : Plus l'entreprise est numérique, plus la veille stratégique est développée.*

Les différents facteurs qui influencent le développement de la veille stratégique électronique sont représentés de façon synthétique dans le schéma suivant.

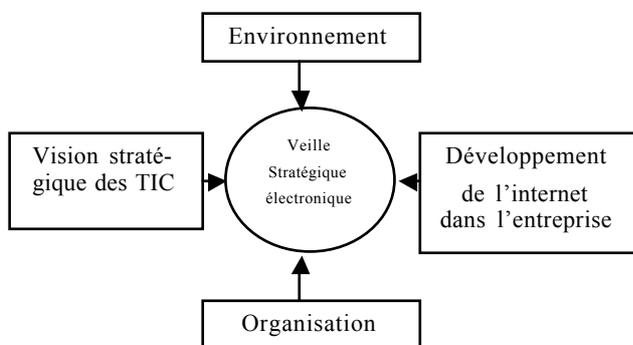


Schéma 2 : Les facteurs influençant les pratiques de veille stratégique électronique

### 3. Méthodologie de l'étude empirique.

Afin de valider les hypothèses émises dans la partie théorique, une étude empirique a été menée. Les données collectées sur les pratiques de veille stratégique électronique concerne l'année 2002 et sont issues d'une enquête plus large sur les pratiques de management liées à l'introduction des TIC dans l'entreprise<sup>3</sup>. L'enquête consiste en un questionnaire téléphonique

<sup>3</sup> Les données sont issues de l'enquête annuelle de l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management. <http://www.observatoiremanagement.com>

auprès de dirigeants d'entreprises de plus de 50 salariés : 19% des personnes interrogées sont PDG, 11% directeur général, 45% directeur de l'informatique. L'échantillon global comporte 505 répondants. Après éliminations des questionnaires pour cause de réponses manquantes à certaines questions, la présente recherche exploite 366 questionnaires. Nous présentons les différentes variables utilisées pour appréhender les pratiques de veille stratégique électronique et les facteurs influençant ces pratiques.

#### 3.1 La mesure des pratiques de veille stratégique électronique.

Cinq items variables sont utilisées pour caractériser l'utilisation d'internet pour la veille stratégique dans la seule phase de collecte d'information. L'utilisation des technologies Internet pour la diffusion et le partage de l'information stratégique n'est pas étudiée. La mesure des items s'effectue grâce une échelle de Likert graduée de « Pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (1 à 5). Les intitulés des questions sont les suivants :

- « Pour votre veille stratégique, vous utilisez les informations disponibles sur les sites internet de vos concurrents ».
- « Pour votre veille stratégique, vous utilisez les informations disponibles dans des bases de données externes ».
- « Pour votre veille stratégique, vous utilisez les informations disponibles dans des forums de discussion en ligne ».
- « Pour votre veille stratégique, vous utilisez les informations disponibles au travers de liste de distribution spécialisées ».
- « Pour votre veille stratégique, vous utilisez les informations disponibles sur des sites Internet spécialisés ».

A partir de ces cinq variables, une variable globale de veille stratégique électronique a été construite. L'examen de la matrice de corrélations (cf. Tableau 2) et de l'alpha de Cronbach entre ces cinq variables (0,8053) confirme la possibilité de construire une telle variable globale. Cette variable permet de mesurer le niveau de développement de la veille stratégique électronique.

	Moy.	E.-T
Site des concurrents	2,548	1,348
Base de données en ligne	2,545	1,257
Forums de discussions	1,763	,977
Liste de distribution	2,234	1,181
Sites spécialisés	2,760	1,250

Tableau 1 : Utilisation des outils Internet pour la veille stratégique.

Matrice des corrélations					
	sitcon	bdol	fodis	listdis	sitspe
sitcon	1,00				
bdol	,460	1,00			
fodis	,304	,395	1,00		
listdis	,330	,492	,515	1,00	
sitspe	,543	,519	,462	,545	1,00

Alpha de Cronbach = ,8053

Tableau 2 : Matrice de corrélation des variables d'utilisation d'Internet pour la veille stratégique.

Afin de respecter certains critères statistiques, les données ont été recodées sur trois modalités.

### 3.2 Les variables contingentes.

#### 3.2.1 L'environnement

Deux variables ont été mobilisées pour appréhender la perception de l'environnement par la direction de l'entreprise : intensité perçue de la concurrence dans l'activité principale de l'entreprise ; fréquence de révision du chiffre d'affaires (tous les mois, tous les 3 mois, tous les 6 mois, tous les ans).

#### 3.2.2 L'organisation

Deux caractéristiques ont été dégagées de la littérature : la taille de l'entreprise et son internationalisation. La taille est mesurée à la fois par l'effectif et le chiffre d'affaires. Le degré d'internationalisation est mesuré par le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger.

#### 3.2.3 L'utilisation du S.I. pour le pilotage et le degré d'utilisation Internet.

Deux variables ont été utilisées pour apprécier l'utilisation du système d'information à des fins de pilotage de l'entreprise : la consolidation des données opérationnelles directement par le système d'information de l'entreprise.

Pour mesurer le développement de l'utilisation d'internet par l'entreprise plusieurs variables ont été utilisées. Un premier ensemble de variables concerne l'utilisation d'internet pour le commerce électronique (fonction vente) et pour l'approvisionnement en ligne (fonction achat). Plusieurs fonctionnalités d'un site de commerce électronique ont été envisagées : recueil d'information par le client, présentation de l'offre de services ou de produits, passation d'une commande en ligne, création d'un profil personnalisé par le client, suivi de la commande en ligne. Une variable globale dite de développement du commerce électronique est ainsi créée en regroupant ces cinq fonctionnalités. Deux variables caractérisent l'approvisionnement électronique : achat en ligne, référencement sur une place de marché.

Un second ensemble de variables s'intéresse aux fonctionnalités disponibles dans l'intranet de l'entreprise :

- Accès à des sites internet pour le salarié ;
- Moteurs de recherche d'information dans l'intranet ;
- Agenda partagé ;
- Travail en groupe à distance ;
- Informations générales sur l'entreprise ;
- Informations spécifiques au métier du salarié ;
- Modules de formation en ligne ;
- Base de connaissance ;

Une variable globale de développement de l'intranet a été construite grâce à ces différentes variables.

Enfin, la caractérisation du degré de numérisation des entreprises se fonde sur une analyse en composantes principales réalisées sur la base de 23 variables dans une précédente recherche. La typologie obtenue identifiait cinq catégories d'entreprises : les entreprises traditionnelles, numériques, orientées clients, orientées gestion de la connaissance, orientées pilotage électronique.

### 3.3 Résultats.

L'analyse statistique des données s'appuie essentiellement sur le calcul des coefficients de corrélations sur les variables d'intervalles (coefficient R) et sur des analyses de la variance entre variables d'intervalle et variables nominales (ANOVA). On utilise la statistique *éta* comme mesure de la force d'association entre les variables d'intervalle et les variables nominales. L'analyse statistique est effectuée à partir de la variable globale de veille stratégique électronique calculée à partir de l'agrégation des cinq variables préalablement présentées.

Le tableau 3 synthétise les résultats obtenus pour chaque hypothèse.

Hypothèses	R	Eta	Signif.	Validation
H1a	-0,075		0,338	Non validée
H1b	-0,161**		0	Validée
H2a1		0,087	0,433	Non validée
H2a2		0,261	0	Validée
H2b		0,072	0,805	Non validée
H3a	0,226**		0	Validée
H3b	0,267**		0	Validée
H4a1	0,127*		0,096	Validée
H4a2	0,157**		0,012	Validée
H4b		0,349	0	Validée
H4c		0,118	0,562	Non validée
H5		0,315	0	Validée

\*\* significatif à 1% \* significatif à 5%

Tableau 3 : Résultats des tests des différentes hypothèses

#### 4. Discussion des résultats.

Les résultats obtenus appellent plusieurs commentaires. En premier lieu, force est de constater que les pratiques de veille stratégique électronique sont peu répandues dans les entreprises françaises si l'on observe la valeur des moyennes obtenues sur les cinq pratiques que nous avons considérées dans cette étude. Très peu d'entreprises utilisent les informations disponibles dans les forums de discussions. Elles ont peu conscience que d'autres entreprises utilisent ce canal pour désinformer ou faire circuler des rumeurs (McCrohan, 1998). Elles sont déjà plus nombreuses à utiliser des sites Internet spécialisés ou à analyser le site de leurs concurrents. Il n'en demeure pas moins que le premier constat est celui d'un faible développement général de ces pratiques confirmant les résultats obtenus par Bournois et Romani (2000) sur une population d'entreprises qui excluait les entreprises de moins de 200 salariés.

Si l'on s'intéresse aux facteurs identifiés déterminant les pratiques de veille stratégique électronique plusieurs constats s'imposent :

- L'intensité concurrentielle n'est pas un facteur explicatif (H1a) alors que l'instabilité du chiffre d'affaires est un facteur explicatif significatif. L'instabilité a été mesurée par la fréquence de révision de chiffre d'affaires. Moins la visibilité du chiffre d'affaires est grande pour l'entreprise, plus la veille stratégique électronique est développée (H1b). Ce résultat contraste avec les résultats de Bournois et Romani (2000) qui ont établi une relation positive entre intensité concurrentielle et développement de la veille stratégique.
- En ce qui concerne les facteurs organisationnels, le degré d'internationalisation (H2b) n'apparaît pas un facteur explicatif de la veille stratégique électronique contrairement aux résultats obtenus par Bournois et Romani (2000). En revanche, la taille mesurée par le chiffre d'affaires (H2a2) explique le développement de la veille stratégique électronique contrairement à la taille mesurée par l'effectif de l'entreprise (H2a1). Ces résultats confirment les résultats obtenus par Bournois et Romani sur la veille stratégique en général.
- En revanche, la vision stratégique apparaît comme un facteur non négligeable pour expliquer les développements de la veille stratégique électronique. Plus la direction générale envisage les TIC comme un enjeu stratégique (H3a), plus elle considère les TIC comme une source d'avantage concurrentiel, plus la veille stratégique électronique est développée (H3b).
- La présence d'outils de consolidation d'informations opérationnelles pour construire des tableaux de bord de pilotage apparaît également comme un facteur non négligeable dans le

développement de la veille stratégique électronique (H4a1, H4a2).

- Le développement de l'intranet dans l'entreprise apparaît comme un facteur important dans le développement de la veille stratégique électronique (H4b). En revanche, le développement Internet dans sa partie commerce électronique n'apparaît pas comme un facteur explicatif. Enfin, le degré de numérisation des processus de l'entreprise apparaît comme un facteur important dans le développement de la veille stratégique électronique.

Ainsi, les facteurs qui déterminent le plus les pratiques de veille stratégique électronique dans la phase de collecte d'informations sont le degré de développement de l'intranet, autrement dit la maîtrise des technologies Internet à usage interne, la numérisation des processus, la vision stratégique des TIC, la taille de l'entreprise. La veille stratégique électronique est donc plus liée à la maîtrise et à l'intégration des technologies Internet qu'à des facteurs environnementaux. Ceci signifie que la veille stratégique électronique est une pratique qui se développera dans l'entreprise lorsque la direction générale aura conscience du caractère stratégique des TIC et que cette vision se traduira par une certaine maîtrise des outils Intranet.

Il faut toutefois rester prudent quant à ces conclusions dans la mesure où les coefficients de corrélation obtenus n'ont pas des valeurs très élevées. D'autres facteurs restent donc à identifier. Enfin, il ne faut pas perdre de vue que notre étude ne porte que sur la phase de collecte des informations et non sur leur phase de traitement et de diffusion. Or, dans ces deux phases du processus de veille stratégique les technologies Internet/Intranet peuvent également jouer un rôle important. Aussi, cette étude devrait-elle être ultérieurement complétée par une autre qui intégrerait l'utilisation des technologies internet dans les phases de traitement et de diffusion des informations issues de la veille.

#### 5. Conclusion.

Cette recherche s'est focalisée sur la veille stratégique électronique dans sa phase de collecte d'information. Elle a cherché à identifier les facteurs qui influencent l'utilisation des technologies Internet pour la collecte d'information dans le processus de veille stratégique. Après avoir constaté une faible utilisation de ces technologies sur un échantillon d'entreprises françaises, la recherche a mis en évidence que, plus que les facteurs environnementaux ou organisationnels, traditionnellement identifiés par la littérature académique, ce sont les facteurs qui renvoient à la vision stratégique des TIC par la direction générale et à la maturité des technologies Internet dans l'entreprise qui apparaissent comme les facteurs déterminant le plus le développement de l'utilisation d'internet pour la collecte

d'information. Cette étude vient compléter le champ de recherche sur la veille stratégique en apportant une contribution sur l'utilisation des outils électroniques, élément encore largement ignoré par les recherches académiques sur le sujet. Cette première contribution devrait par la suite être prolongée par une étude de l'utilisation des technologies Internet dans les phases suivant la collecte, c'est-à-dire dans les phases de traitement et de diffusion.

## Références

- Ahituv N., Zif J., Machlin I., (1998), « Environmental scanning and information systems in relation to success in introducing new products », *Information & Management*, 33, pp. 201-211.
- Bournois F., Romani J-P., (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, Paris.
- Brockhoff K., (1991), « Competitor technology intelligence in german companies », *Industrial Marketing Management*, 20, pp. 265-280.
- Chen H., Chau M.C., Zeng D., (2002), « CI Spider : a tool for competitive intelligence on the Web », *Decision Support System*, 34, pp. 1-17.
- Cockburn C., Wilson T.D., (1996), « Business use of the World Wide Web », *International Journal of Information Management*, 16, 2, pp. 83-102.
- Cronin B., Overfelt K., Fouchereaux K., Manzvanzvik T., Cha M., Sona E., (1994), « The Internet and competitive intelligence : a survey of current practice », », *International Journal of Information Management*, 14, 3, pp. 204-222.
- Deschamps J.P., Ranganath Nayak P., (1995), *Product-Juggernauts*, Harvard Business Press.
- Fann G.L., Smeltzer L.R., (1989), « The use of information from and about the competitors in small business management », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13,4, pp. 35-46.
- Fuld L.M., (1985), *competitor Intelligence*, John Wiley and Sons, New-York.
- Fuld L.M., (1988), *Monitoring the Competition*, John Wiley and Sons, New-York.
- Fuld L.M., (1995), *The new Competitor Intelligence*, John Wiley, Chichester.
- Graef J.L., (1997), « Using the internet for competitive intelligence : a survey report », *Competitive Intelligence Review*, 8,4, pp. 41-47.
- Lesca H., (2000), *Veille stratégique. Concepts et démarche de mise en pratique dans l'entreprise*, 15 p., disponible sur <http://www.veille-strategique.org>
- Lesca H., Janissek R., (2001), « Internet, un gisement d'informations « terrain » pour la veille stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. », *5<sup>ème</sup> Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, octobre, Mahdia, Tunisie.
- McCrohan K.F., (1998), « Competitive Intelligence : preparing for the Information War », *Long Range Planning*, 31, 4, pp. 586-593.
- Prescott J. Smith D.C., (1989), « The Largest survey of leading edge competitor intelligence managers », *The Planning Review*, 17 , 8, pp. 6-13.
- Revelli C., (2000), *Intelligence stratégique sur Internet*, Dunod , Paris, 175 p.
- Rouach D., Santi P., (2001), « Competitive Intelligence adds value : five intelligence attitudes », *European Management Journal*, 19, 5, pp. 552-559.
- Subramanian R., Ishak S.T. (1998), « Computer analysis practices of US companies : an empirical investigation », *Management International Review*, 38, 17, p.7-23.
- Sutton H., (1988), *Competitive Intelligence*, Research Report n°913, The Conference Board, New-York.
- Teo T.S.H., Choo W.Y., (2001), « Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence », *Information & Management*, 39, pp. 67-83.
- Vedder R.G., Vanecek M.T., Guynes C.S., Capel J.J., (1999), « CEO and CIO perspectives on competitive intelligence », *Communications of the ACM*, 42, 8, pp. 109-116.