

**BILAN DES PRATIQUES
DE VEILLE STRATÉGIQUE
AU SEIN DES PME
WALLONNES**

*Anais GRETRY⁽¹⁾
Doctorante,
HEC-Ulg, Liège*

*Céline BRANDT⁽²⁾
Chargée de cours adjoint,
HEC-Ulg, Liège*

*Cécile DELCOURT⁽³⁾
Chargée de cours adjoint,
HEC-Ulg, Liège*

Résumé

Dans le contexte actuel de mondialisation, la turbulence des marchés engendre une concurrence croissante entre les entreprises. En vue d'assurer leur pérennité, il devient essentiel pour les organisations d'avoir recours à la veille stratégique et, particulièrement, la veille concurrentielle *à savoir le processus par lequel les organisations collectent des informations sur l'environnement concurrentiel* (Wright, Eid et Fleisher, 2009, p. 942). Le processus de veille stratégique comprend quatre étapes : (a) planification et ciblage, (b) collecte des données, (c) analyse des données, (d) communication (Dishman, Calof, 2008). Ces différentes étapes sont implémentées dans la plupart des grandes entreprises. Mais qu'en est-il des PME qui constituent la majeure partie de notre tissu économique et ne disposent pas des mêmes moyens?

Les objectifs de la présente recherche sont l'accroissement des connaissances en matière de veille stratégique et l'amélioration des pratiques de veille au sein des PME. Dans ce but, nous visons une meilleure compréhension de l'effet des variables de contexte sur le processus de veille et, plus particulièrement, l'impact de la structure formelle, l'implication du personnel et la culture organisationnelle sur le processus de veille stratégique.

À ce titre, 81 dirigeants de PME wallonnes ont été interrogés sur le processus de veille mis en place au sein de leur société. On constate dans cette première étude belge sur la veille que la plupart des PME wallonnes n'ont pas recours à un processus de veille stratégique. Ensuite, concernant l'impact du contexte organisationnel sur le processus de veille, nous avons démontré qu'une structure formelle, l'implication du personnel ainsi qu'une culture d'entreprise tournée vers la veille stratégique améliorent le processus. Enfin, les entreprises de taille moyenne et les PME orientées vers l'innovation ont davantage recours à la veille stratégique que les petites entreprises ou celles ayant opté pour une stratégie d'imitation. Nous clôturons cette étude par plusieurs recommandations aux gestionnaires de PME.

Mots clés : Veille stratégique - Intelligence stratégique - Contexte organisationnel - Wallonie - PME.

(1) —
Courriel : anais.gretry@ulg.ac.be

(2) —
Courriel : celine.brandt@ulg.ac.be

(3) —
Courriel : cecile.delcourt@ulg.ac.be

HOW DOES THE ORGANIZATIONAL CONTEXT INFLUENCE THE COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS AMONG WALLOON SMES?**Abstract**

In this increasingly turbulent, global and competitive context, it becomes critical for companies to create and sustain a competitive advantage. Competitive Intelligence (CI), defined as « *the process by which organizations gather information on competitors and the competitive environment [...]* » (Wright and *al.*, 2009, p. 942), can contribute to do so by enabling managers to be aware of and respond to changes in their competitive environment. The CI process includes four steps : (a) planning and focus, (b) data collection, (c) data analysis, (d) communication (Dishman, Calof, 2008).

First, this paper assesses the level of deployment of CI among Walloon SMEs. For that purpose, we decided to base our research on the CI process model proposed by Dishman and Calof (2008). Second, it examines the influence of the context variables on the CI process. A questionnaire was distributed to 423 Walloon SMEs' executives, of whom 81 answered. SMEs' executives were surveyed about their company's CI practices as well as their perception of their company's formal structure, employee involvement and organizational awareness.

We found that Walloon SMEs are not very active to conduct CI effectively. Indeed, while Walloon SMEs have recognized that, theoretically, CI is a necessary activity for maintaining a competitive advantage; in practice, most of them do not have yet a well-established CI process in their company. Then, we established the influence of the context in which CI takes place on the success of the CI process. Specifically, we supported that better formal structure, employee involvement and organizational awareness improve the CI process. Finally, we examined the impact of two extra potential antecedents, namely the innovation orientation and the company's size. We found that innovation-oriented companies tend to exploit CI more than followers-oriented ones. The results lead to several recommendations for SMEs.

Key words : Competitive Intelligence - Strategic Intelligence - Organizational context - Wallonia - SME.

INTRODUCTION**Contexte**

De nos jours, les PME constituent la majeure partie du tissu économique et son principal moteur de croissance. Contrairement aux grandes entreprises, les liens territoriaux et – par conséquent nationaux – que les PME tissent, les positionnent en acteurs clés dans le développement économique. Il n'est donc pas surprenant qu'elles soient au cœur des préoccupations scientifiques et publiques, en particulier en ce qui concerne la façon de maintenir et de stimuler leur croissance (Edwards, Delbridge et Munday, 2005 ; O'Regan, Ghobadian, Gallea, 2006 ; Salles, 2006).

L'environnement concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent est de plus en plus caractérisé

par des concurrents expérimentés opérant dans un marché mondial complexe et incertain (Heinrichs, Lim, 2008). D'une part, la mondialisation des échanges combinée aux gains en compétitivité des pays émergents contribue à une concurrence internationale féroce. D'autre part, le développement de l'internet donne lieu à une nouvelle dynamique de la demande, ainsi qu'à une surabondance de l'information, voire une désinformation (Lepère, 2010). Dans ce climat économique, il devient essentiel pour les entreprises de créer et de maintenir un avantage concurrentiel, en particulier pour les PME qui apparaissent comme étant plus vulnérables. La veille stratégique peut contribuer en ce sens en permettant aux managers de mieux discerner et, ainsi, d'appréhender les changements de l'environnement concurrentiel.

Employant près de 80% des travailleurs en

Wallonie (Service Public de Wallonie, 2010), les PME wallonnes ont une place considérable dans l'économie belge. C'est pourquoi divers plans d'action ont été entrepris afin de surveiller la croissance de ces PME wallonnes. En effet, le « *Plan Marshall 1.0* » (2005) et « *Plan Marshall 2.Vert* » (2009) mettent l'accent sur l'innovation au sein des entreprises afin qu'elles puissent développer un avantage concurrentiel durable. Alors que certaines grandes entreprises pratiquent la veille stratégique depuis longtemps, la situation est différente pour les PME qui manquent souvent de temps et/ou de ressources pour mettre en œuvre ce processus de veille (Agence de Stimulation Économique, 2009). En conclusion, le tissu économique wallon se compose principalement de PME qui ne maîtrisent pas suffisamment les outils de la veille stratégique pour leur compétitivité et leur survie. Ce concept de veille stratégique, relativement nouveau, semble abstrait et encore méconnu en Région wallonne (Agence de Stimulation Économique, 2009).

D'un point de vue managérial, notre étude a pour objet de faire le bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes et d'en déduire des recommandations. Cette étude vise également à l'amélioration des pratiques de veille grâce à une meilleure compréhension de l'impact des variables de contexte sur le processus de veille stratégique. D'un point de vue académique, cette étude s'efforce de tester le modèle de Dishman et Calof (2008) et, ce, dans le contexte wallon. De plus, cette recherche établit une relation supplémentaire entre les variables contextuelles (à savoir la structure formelle, l'implication du personnel ainsi que la culture organisationnelle) et le processus de veille stratégique.

Cet article est structuré de la manière suivante : dans un premier temps, la revue de littérature présente le processus de veille stratégique, les variables contextuelles ainsi que le cas de l'économie wallonne. Dans la deuxième partie, les hypothèses sont formulées et testées. La troisième partie présente la méthodologie de recherche et les résultats. La quatrième partie discute des implications théoriques et managériales ; les limitations de l'étude sont énumérées et des suggestions de recherches futures sont avancées.

Revue de la littérature

Dans le cadre de notre recherche, nous adopterons la récente définition de la veille stratégique proposée par Wright, Eid et Fleisher (2009, p.942), à savoir le « *processus par lequel les organisations collectent des informations sur les concurrents et l'environnement concurrentiel* ». Par ailleurs, la veille stratégique de l'environnement de l'entreprise suppose une veille au niveau économique, concurrentiel, commercial, technologique, social, culturel et politique (Antoine, 1992).

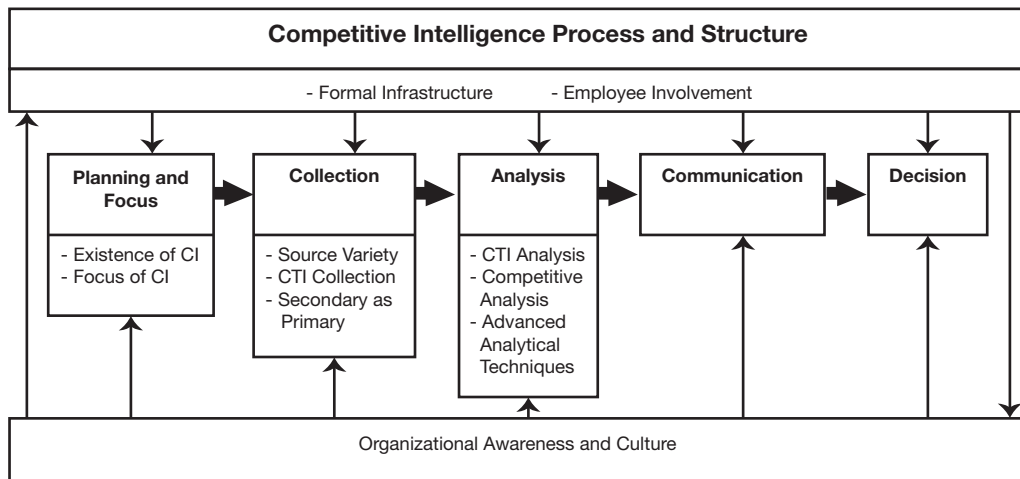
Le modèle du processus de veille stratégique

De nos jours, peu de PME ont recours à un processus de veille stratégique et, pour celles qui l'utilisent, leurs pratiques sont souvent sporadiques, non systématiques et peu formalisées (Bégin, Deschamps et Madinier, 2008). Alors que dans le passé, la mise en œuvre d'une approche rudimentaire et peu systématique était suffisante, ce n'est plus le cas aujourd'hui sur les marchés mondiaux de plus en plus complexes, concurrentiels et en mutation permanente (De Pelsmacker, Muller, Viviers, Saayman, Cuyvers et Jegers, 2005). Suite aux modifications de l'environnement économique, divers modèles concernant le processus de veille stratégique ont été proposés par de nombreux auteurs (Kahaner, 1996 ; Wright, Roy, 1999 ; Fitzpatrick, Burke, 2003 ; Dishman, Calof, 2008). Ils insistent sur le fait que la veille stratégique ne doit pas être reléguée à une unique zone, division ou unité de l'entreprise. Au contraire, celle-ci devrait apparaître dans toutes les facettes du business de l'entreprise comme un processus connectant des activités disparates entre elles (Kahaner, 1996 ; Calof, Wright, 2008). Récemment, Dishman et Calof (2008) ont proposé un modèle détaillé du processus de veille (Schéma 1), modèle que nous allons adopter et compléter dans cet article.

Ce modèle décompose le processus de veille stratégique en cinq étapes distinctes à savoir la planification et le ciblage, la collecte des données, l'analyse des données, la communication et, enfin, la décision. De plus, ce modèle met en lumière l'impact direct de l'infrastructure formelle, de l'implication du personnel ainsi que de la culture organisationnelle sur les différentes étapes.

Schéma 1

Modèle du processus de veille stratégique proposé par Dishman & Calof (2008)



L'Intelligence Stratégique en Wallonie

Si l'intelligence économique est un concept bien abouti en France (en témoignent les programmes académiques de l'École de Guerre Économique, Skema ou la chaire de Paris Dauphine), son homologue belge, l'intelligence stratégique, est un concept récent introduit par le Professeur Quévit⁽⁴⁾ (2006) et développé essentiellement par l'Agence de Stimulation Économique (ASE), une équipe pluridisciplinaire créée par le gouvernement wallon dans le cadre du Plan Marshall 2.vert (2009), chargée de structurer et de coordonner l'animation du développement économique en Wallonie. Le concept d'intelligence stratégique découle de la notion d'intelligence économique et porte sur trois axes : la veille stratégique (e.g., acquisition d'information stratégique pertinente), l'influence (e.g., actions de lobbying) et la protection de l'information (e.g., propriété intellectuelle). Si la région wallonne insiste sur l'importance du concept, les bonnes pratiques qui en découlent et, notamment, la veille stratégique, semblent encore méconnues par la plupart des acteurs de l'économie wallonne, à savoir les PME.

Le tissu économique wallon est majoritairement composé d'entreprises de 5 à 19 travailleurs (79%) (Agence Wallonne des Télécommunications, 2006). On constate que ces petites entreprises éprouvent des difficultés à mobiliser les moyens financiers et le

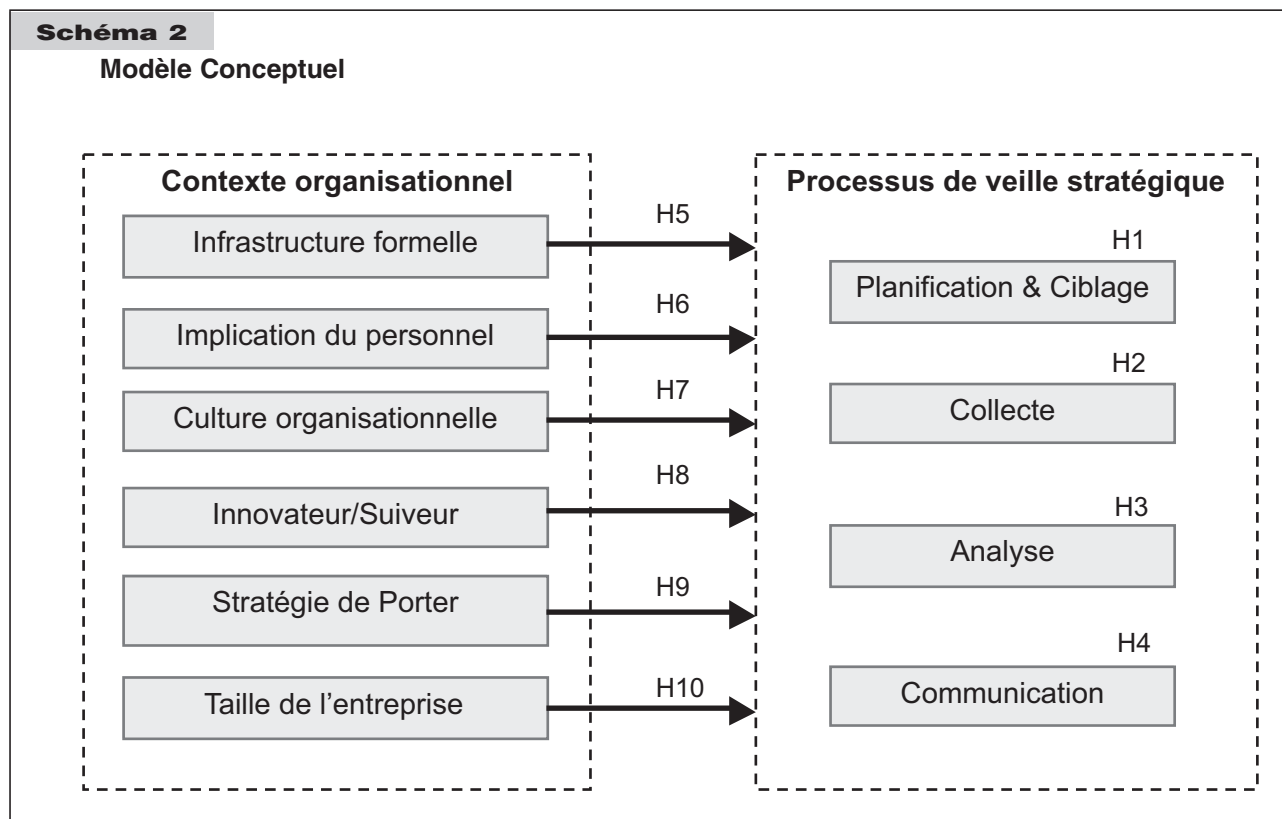
temps nécessaire pour mettre en place un système de veille. De plus, concernant le secteur d'activité des PME, nous constatons que certains secteurs tels que la construction (19%) et le commerce de détail (17%) sont beaucoup mieux représentés que d'autres (annexes 1 et 2).

NOTRE ÉTUDE

Comme susmentionné, l'intelligence stratégique repose sur trois piliers (i.e., la veille stratégique, l'influence et la protection de l'information). Dans le cadre de notre étude, nous investiguons essentiellement le premier pilier « *veille stratégique* » étant donné son rôle majeur dans le processus décisionnel stratégique (Dishman et Calof, 2008).

Cette étude vise à (a) évaluer le niveau d'implémentation de la veille stratégique au sein des PME wallonnes et (b) étudier l'impact du contexte organisationnel sur le processus de veille. Sur la base du modèle de Dishman et Calof (2008) présenté ci-dessus, nous allons mesurer la relation entre les variables contextuelles (à savoir la formalisation de la structure, l'implication du personnel et la culture organisationnelle) et le processus de veille straté-

⁽⁴⁾ — Michel Quévit est professeur à l'Université catholique de Louvain, Belgique.



gique. Enfin, trois variables contextuelles supplémentaires seront étudiées, à savoir la stratégie d'innovation, les stratégies concurrentielles de Porter⁽⁵⁾ et la taille de l'entreprise.

**Un modèle conceptuel de l'influence
 du contexte organisationnel sur le processus
 de veille stratégique**

Les questions de recherche guidant la présente étude sont :

- (1) Les PME wallonnes respectent-elles le processus de veille stratégique ?
- (2) Quelle est l'influence du contexte organisationnel sur le processus de veille stratégique ?

Premièrement, l'étape de planification et ciblage implique un tri de l'information. En effet, un processus de collecte de données efficace ne se contente pas de recueillir toutes les informations possibles sur un sujet précis. Il est, au contraire, nécessaire de se concentrer sur les éléments les plus pertinents

pour les managers (Dishman, Calof, 2008). Dès lors, une première hypothèse peut être formulée :

H1. Les PME wallonnes ont recours à une phase de planification et de ciblage dans leur processus de veille stratégique.

Deuxièmement, l'étape de collecte implique la récolte d'informations brutes provenant de diverses sources et à partir desquelles « l'intelligence décisionnelle » sera produite (Kahaner, 1996). Cette étape consiste principalement à scruter l'environnement concurrentiel (Lenz, Engledow, 1986 ; Daft, Sormunen et Parks, 1988 ; Preble, Rau et Reichel, 1988 ; Choo, 2001). Calof et Miller (1997) soulignent que cette activité de collecte représente près de 25% de la durée totale du processus de veille. La deuxième hypothèse est donc la suivante :

H2. Les PME wallonnes ont recours à une phase de collecte de données dans leur processus de veille stratégique.

(5) —
 Pour rappel, les stratégies de Porter sont la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

Troisièmement, l'étape de l'analyse consiste en la transformation des données recueillies en « *intelligence décisionnelle* », à savoir l'information synthétisée, analysée et contextualisée révélant des tendances ou autres relations (Saayman et al., 2008). Cette « *intelligence décisionnelle* » constituera le fondement des décisions stratégiques et tactiques de l'entreprise (Gilad, Gilad, 1985 ; Kahaner, 1996 ; Calof, Miller, 1997 ; Herring, 1998). Selon Kahaner (1996), l'analyste doit détecter les tendances et construire différents scénarios en fonction de ce qu'il a appris. Puisqu'il est largement admis parmi les chercheurs qu'une analyse doit être effectuée dans le cadre du processus de veille stratégique, l'hypothèse suivante est proposée :

H3. Les PME wallonnes ont recours à une phase d'analyse des données récoltées dans leur processus de veille stratégique.

Quatrièmement, les résultats du processus de veille stratégique doivent être diffusés auprès des décideurs afin qu'ils puissent prendre des décisions appropriées (Dishman, Calof, 2008). Kahaner (1996) souligne également l'importance d'une bonne communication des résultats de cette veille pour appuyer les décisions managériales. De plus, une communication régulière contribuera à recadrer le processus de veille afin que les résultats finaux correspondent exactement à ce dont les décideurs ont réellement besoin (Bose, 2008). Dès lors, la quatrième hypothèse est la suivante:

H4. Les PME wallonnes ont recours à une phase de communication et diffusion des résultats de la veille dans leur processus de veille stratégique.

Comme l'indique le modèle, l'infrastructure formelle et l'implication du personnel semblent influencer positivement l'efficacité du processus de veille stratégique. En effet, la veille stratégique exige des politiques et des procédures formelles. De cette façon, les employés s'impliquent et contribuent efficacement au processus de veille (Dishman, Calof, 2008). En fait, selon Bégin, Deschamps et Madinier (2008), l'absence d'une réflexion stratégique formelle est l'un des principaux obstacles au développement des pratiques de veille stratégique au sein des PME. Ainsi, une cinquième hypothèse peut être formulée :

H5. La présence d'une structure formelle au sein d'une entreprise influence positivement le processus de veille stratégique.

Des études antérieures ont souligné le rôle fondamental des employés dans le processus de veille stratégique. En effet, Caudron (1994) démontre qu'entre 70% et 90% de l'information pertinente pour l'entreprise est détenue par les employés qui la rassemblent lorsqu'ils interagissent avec les fournisseurs, les clients et autres parties prenantes de l'entreprise. Les employés ont souvent plus d'opportunités de collecter et d'utiliser efficacement ces informations parce qu'ils sont « *proches de la source* » (Choo, 2001). Dès lors, nous pouvons faire l'hypothèse suivante :

H6. La participation des employés influence positivement le processus de veille stratégique.

Afin d'optimiser les efforts de veille d'une entreprise, Dishman et Calof (2008) recommandent fortement la présence d'une culture organisationnelle tournée vers l'environnement concurrentiel ainsi qu'une culture de compétitivité. En effet, cette culture favorise l'apprentissage organisationnel, ce qui signifie que l'entreprise augmente ses chances d'accroître ses connaissances grâce aux retombées de son processus de veille stratégique (Pole, Madsen et Dishman, 2000).

H7. La présence d'une culture organisationnelle tournée vers l'environnement concurrentiel et la compétitivité influence positivement le processus de veille stratégique.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'objectif de la veille stratégique est non seulement de surveiller l'environnement mais, également, de promouvoir l'anticipation, l'action et, surtout, l'innovation. En effet, l'innovation nécessite un renouvellement constant de l'information concurrentielle, commerciale, marketing ainsi que technologique (Agence de Stimulation Économique, 2009). Par conséquent, le travail de ceux qui pratiquent la veille stratégique consiste à s'assurer que l'information atteigne le bon niveau de maturité, au bon endroit et au bon moment (Lepère, Marcoux, 2011). De ce fait, la réussite d'une innovation dépend largement de la nature et de la qualité de l'information acquise au

cours du processus de développement du nouveau produit ou service.

H8. Les entreprises tournées vers l'innovation ont davantage recours à la veille stratégique.

Une entreprise qui poursuit une stratégie concurrentielle particulière, telle que la différenciation, la domination par les coûts ou la concentration aura, en fonction de sa stratégie, plus ou moins tendance à recueillir et rassembler des informations (Miles, Snow, 1978). En effet, sur base d'une enquête réalisée auprès des PME de la région Rhône-Alpes en France, Larivet et Brouard (2007) ont montré que les PME qui poursuivent une stratégie de différenciation ont tendance à favoriser la veille stratégique. En effet, la poursuite d'une stratégie de domination par les coûts implique des efforts en termes de productivité du capital et de ressources humaines. Une telle stratégie suppose une bonne connaissance des processus opérationnels internes. Ainsi, nous suggérons que la stratégie de domination par les coûts ne favorise pas la veille stratégique car elle se concentre surtout sur les processus internes. À l'inverse, la stratégie de différenciation est orientée vers l'environnement extérieur. Une entreprise qui se différencie requiert un système de surveillance afin de traquer les préférences des consommateurs, détecter les différentes opportunités de différenciation et évaluer leur pertinence (Larivet, Brouard, 2007).

H9. Les entreprises qui poursuivent une stratégie de différenciation (combinée à une stratégie de niche ou non) ont tendance à pratiquer davantage la veille stratégique que celles qui poursuivent une stratégie de domination par les coûts (combinée par une stratégie de niche ou non).

Enfin, des recherches antérieures ont montré que les petites entreprises rencontrent plus de difficultés dans la mise en place d'un processus de veille stratégique efficace que les grandes entreprises. Comme l'ont souligné Saayman, Pienaar et al. (2008), ceci peut être dû à la disponibilité des ressources, notamment pour le recrutement d'employés et l'acquisition d'outils dédiés à la veille stratégique. Parallèlement, une étude à grande échelle (Communautés européennes, 2002) a examiné l'utilisation de la veille stratégique dans les PME euro-

péennes. Cette étude a montré que les grandes entreprises accordent plus d'importance à la gestion de l'information externe. Cette étude suggère également que le manque de ressources humaines et techniques joue un rôle prépondérant dans la non-application des méthodes de veille. De ce fait, une dernière hypothèse peut être formulée :

H10. Les entreprises de taille moyenne ont tendance à pratiquer davantage la veille stratégique que les petites entreprises.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET RÉSULTATS

Un questionnaire a été adressé par courrier électronique à 423 dirigeants de PME wallonnes dont 81 ont correctement complété le formulaire. Ils ont été interrogés sur leur processus de veille et sur leur perception concernant la structure formelle de l'entreprise, l'implication des employés ainsi que leur culture organisationnelle.

L'échantillon est principalement constitué de PME provenant de secteurs industriels divers ainsi que du service aux entreprises. On y trouve des PME de toutes tailles, avec une certaine prédominance pour celles comptant moins de 25 employés. Nous pouvons considérer que cet échantillon est en phase avec la configuration réelle des PME wallonnes (annexes 1 et 2).

Après que nous ayons vérifié la fiabilité et la validité de nos concepts théoriques, notamment via une analyse factorielle et des coefficients *alpha de cronbach*, des tests de *Student* ont été effectués afin d'évaluer si les PME wallonnes appliquent les différentes étapes du processus de veille stratégique. Ensuite, une régression multiple et des tests de *Student* additionnels nous ont permis de déterminer l'influence des variables contextuelles sur le processus de veille et de mettre en évidence de nouvelles variables de contexte (tableau 1 et schéma 3).

Les résultats de ces tests démontrent que les PME wallonnes n'ont pas encore adopté les différentes phases du processus de veille (planification et ciblage, collecte, analyse et communication).

Les variables étaient mesurées sur une échelle

Tableau 1
Résultats des tests de Student concernant l'application des différentes étapes du processus de veille stratégique au sein de PME wallonnes.

	Moyenne	t	p
Planification et ciblage	2,75	-2,45	0,02
Collecte	2,70	-3,19	0,00
Analyse	2,62	-4,09	0,00
Communication	2,73	-2,48	0,02

Tableau 2
Résultats des analyses statistiques concernant l'impact du contexte organisationnel sur les différentes étapes du processus de veille

	Planification et ciblage	Collecte	Analyse	Communication
Analyse de régression				
<i>R² ajusté</i>	0,72	0,72	0,59	0,81
Structure formelle	$\beta = 0,48$ p=0,00	$\beta = 0,47$ p=0,00	$\beta = 0,27$ p=0,02	$\beta = 0,36$ p=0,00
Implication du personnel	$\beta = 0,24$ p=0,01	$\beta = 0,40$ p=0,00	$\beta = 0,30$ p=0,00	$\beta = 0,48$ p=0,00
Culture organisationnelle	$\beta = 0,25$ p=0,00	$\beta = 0,07$ p=0,39	$\beta = 0,32$ p=0,00	$\beta = 0,18$ p=0,01
Tests de Student				
Innovateur/Suiveur	t=-2,76 p=0,01	t=-3,14 p=0,00	t=-3,05 p=0,00	t=-3,60 p=0,00
Stratégie de Porter	t=-0,66 p=0,51	t=-1,22 p=0,23	t=-0,55 p=0,58	t=-0,86 p=0,39
Taille de l'entreprise	t=2,12 p=0,04	t=0,79 p=0,43	t=2,59 p=0,01	t=0,35 p=0,73

Légendes :

Noir : Relations significatives

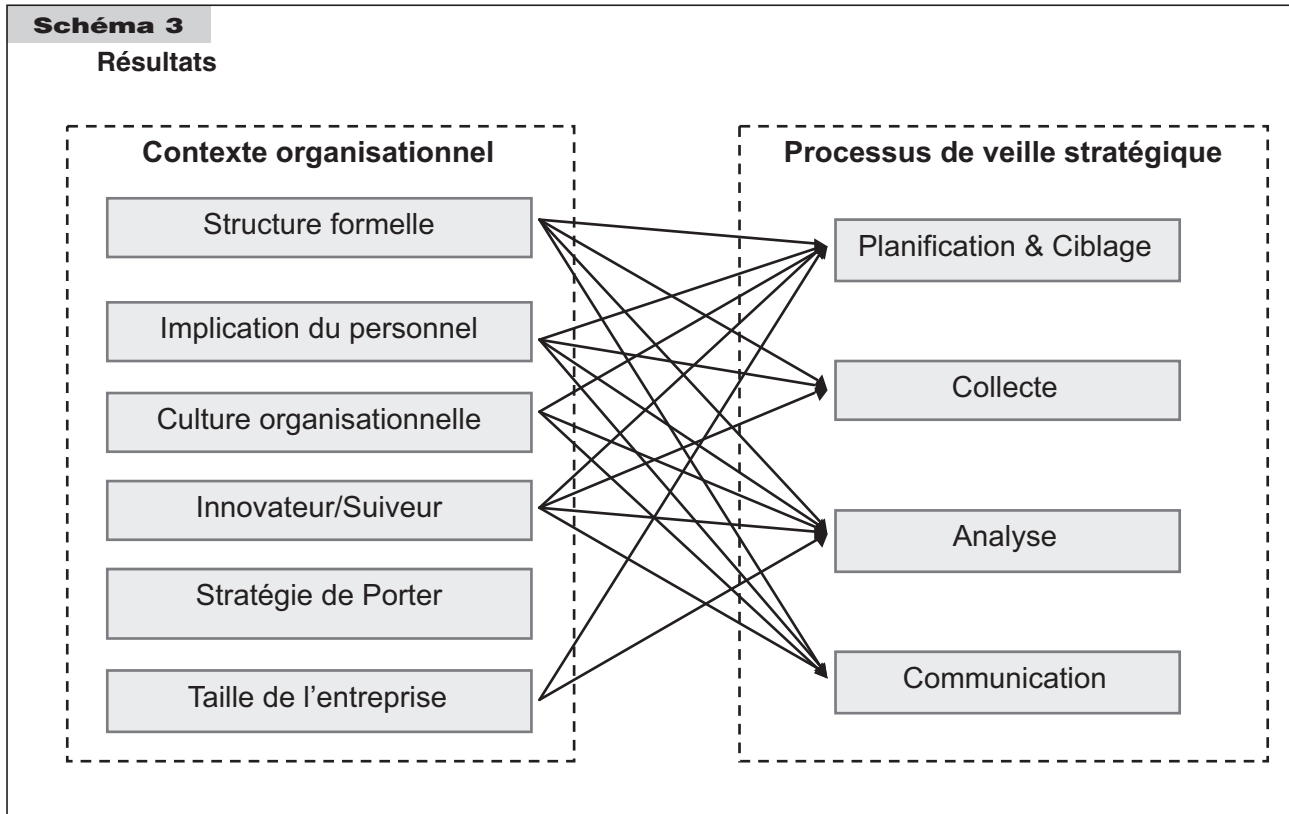
Gris : Relations non-significatives

de Likert à cinq points. Comme le montre le tableau 1, la moyenne de l'échantillon pour chaque étape du processus est significativement inférieure à 3. Nous pouvons donc conclure que les PME wallonnes n'appliquent pas les différentes étapes du processus de veille stratégique.

Concernant l'influence des variables contextuelles sur le processus de veille, nous observons que la culture organisationnelle, la structure formelle et l'implication du personnel influencent positive-

ment la phase de planification et de ciblage. Pour la phase de collecte, seules les variables structure formelle et implication du personnel ont une influence positive. Les phases d'analyse et de communication sont positivement influencées par les 3 variables de contexte : culture organisationnelle, structure formelle et implication du personnel (tableau 2).

Par ailleurs, nos résultats démontrent que les innovateurs obtiennent des scores supérieurs aux suiveurs pour chacune des étapes du processus de



veille. Concernant les stratégies concurrentielles de Porter, la présente étude n'a pas permis de mettre en évidence une meilleure application des étapes du processus de veille pour les entreprises ayant opté pour la différenciation au détriment de la domination par les coûts. Finalement, cette étude permet de démontrer l'influence de la taille de l'entreprise sur deux des quatre étapes du processus de veille. Les entreprises de taille moyenne obtiennent donc un score supérieur aux petites entreprises pour les étapes de planification et d'analyse.

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était triple. Premièrement, d'un point de vue académique, cette étude visait la validation externe du modèle de Dishman et Calof (2008) et son application au contexte wallon. Deuxièmement, nous avons mesuré le niveau de déploiement du processus de veille dans les PME wallonnes. On constate que la plupart des PME wallonnes n'ont pas recours à un processus de veille stratégique tel que recommandé dans les

études antérieures. Malgré la reconnaissance de la plus-value de celui-ci dans le maintien d'un avantage concurrentiel, la plupart des dirigeants n'ont pas encore mis en place de processus de veille formalisé dans leur entreprise. Troisièmement, nous avons établi l'impact du contexte organisationnel sur le succès du processus de veille stratégique et examiné l'impact de trois nouveaux antécédents potentiels, à savoir la stratégie d'innovation, les stratégies concurrentielles de Porter et la taille de l'entreprise.

Implications théoriques

Les études antérieures suggèrent que le contexte dans lequel se déroule la veille stratégique influence grandement le succès de son processus dans l'entreprise (De Pelsmacker et *al.*, 2005 ; Dishman, Calof, 2008 ; Saayman et *al.*, 2008). La présente recherche soutient la théorie, confirmant qu'une meilleure structure formelle, l'implication du personnel ainsi qu'une culture d'entreprise tournée vers la veille stratégique améliorent son processus. Par conséquent, il est recommandé d'évaluer le contexte dans lequel se déroule la veille stratégique

lorsqu'il s'agit de juger de la performance en veille stratégique des entreprises.

Par ailleurs, cette étude établit une relation supplémentaire entre les variables contextuelles et le processus de veille stratégique : la stratégie d'innovation, les stratégies concurrentielles de Porter et la taille de l'entreprise. Il en ressort que les entreprises orientées vers l'innovation ont davantage recours à la veille stratégique que les entreprises ayant choisi une stratégie d'imitation.

En ce qui concerne les stratégies concurrentielles de Porter, nous n'avons pas pu appuyer la recherche de Larivet et Brouard (2007) démontrant que les entreprises poursuivant une stratégie de différenciation jouissaient d'un meilleur niveau de veille stratégique que celles qui avaient opté pour une stratégie de domination par les coûts. Nous expliquons cette divergence de résultats par le fait que la stratégie de Porter ne semble pas être la typologie adéquate pour classer les stratégies concurrentielles des PME. En effet, de par leur petite taille, les PME rencontrent généralement des difficultés dans la réalisation d'économies d'échelle, et ne peuvent en conséquence pas jouer sur les coûts. Nous supposons donc que la plupart des gérants ont choisi la stratégie de différenciation par élimination, alors que souvent ils n'avaient opté pour aucune des stratégies de Porter, privilégiant une approche de gestion à court terme.

Enfin, en examinant l'impact de la taille de l'entreprise, nous avons constaté que la taille de l'entreprise influence partiellement le succès du processus de veille stratégique. En effet, nous montrons empiriquement que, pour les étapes de planification et d'analyse, plus la taille de l'entreprise est grande, plus leur niveau de veille stratégique est élevé.

Implications managériales

Importance de la veille

Sur base de ces résultats, nous pouvons apporter plusieurs recommandations aux gestionnaires. Tout d'abord, la veille stratégique représente un axe de développement des plus pertinents pour les entreprises, en particulier les PME. Cette pertinence s'explique par la complexité de l'environnement, la multiplication des changements rapides, des incerti-

tudes et des risques. La veille stratégique apparaît comme une approche de gestion permettant aux PME d'améliorer leur performance organisationnelle et ainsi d'assurer leur survie (Agence de Stimulation Économique, 2009).

De plus, une récente étude menée par l'ASE (2010) concernant la perception de l'intelligence stratégique dans les entreprises wallonnes confirme la nécessité pour les PME d'investir dans les activités de veille. Cette enquête, menée auprès de plus de 250 PME, montre que 66% des entreprises wallonnes méconnaissent la notion de veille stratégique. En effet, beaucoup de dirigeants de PME estiment qu'ils n'ont ni le temps ni les ressources pour de telles pratiques.

Pourtant, il existe de nombreux outils gratuits et faciles d'utilisation tels qu'un abonnement à la *newsletter* des concurrents, la mise en place d'alertes *Google* sur des thèmes concernant les nouvelles technologies ou le *core business* de l'entreprise, l'agrégation des flux RSS ou encore l'inscription à la page *Facebook* d'un concurrent pour y avoir accès. D'autres managers privilégient la participation à des salons, l'analyse de la presse spécialisée ou la participation à des réseaux d'entreprises.

De plus, selon cette même étude réalisée par l'ASE (2010), 84% des dirigeants de PME qui ont reçu une formation en intelligence stratégique ont apporté des changements à leur entreprise et 92% estiment que la veille stratégique devrait être enseignée aux futurs managers.

Variables contextuelles

La structure formelle : Une veille stratégique active suppose l'existence d'une réflexion stratégique formelle, de préférence sous la forme d'une unité dédiée à la veille stratégique. La veille stratégique ne peut pas être simplement considérée comme une activité de surveillance improvisée et à court terme. Plus précisément, la veille stratégique devrait plutôt être une activité régulière qui fournit de l'« *intelligence décisionnelle* » basée sur des informations recueillies grâce à une analyse environnementale. Dès lors, nous recommandons aux dirigeants de PME d'intégrer leurs pratiques de veille dans une structure formelle via des réunions hebdomadaires, une cellule de veille ou, à défaut, une infrastructure permettant aux employés de commu-

niquer facilement leurs informations et leurs observations sur l'environnement concurrentiel.

L'implication du personnel : Comme les résultats le montrent, l'implication du personnel dans le processus de veille n'est pas négligeable (acquisition de l'information, rétention ou transfert de l'information). Dès lors, les PME devraient valoriser la participation des employés dans ce processus afin d'optimiser son efficacité. En effet, une main-d'œuvre sensibilisée engendrera probablement de meilleurs utilisateurs et de meilleurs contributeurs à la veille stratégique (Saayman et al., 2008). Dans un tel contexte, la « *gestion des connaissances* », à savoir la création, la capitalisation et le partage du capital de connaissances (connaissance du produit, mais aussi de l'industrie, des consommateurs, des technologies, etc.) prend toute son importance et l'expertise des employés constitue un facteur de différenciation concurrentiel non négligeable (Brosset-Heckel et Champagne, 2012). Dès lors, afin de s'assurer que les employés contribuent efficacement à la veille stratégique, les entreprises doivent clairement les informer sur le concept ainsi que sur leur rôle dans ce processus de veille. À cet effet, nous recommandons aux PME d'utiliser des méthodes telles que des programmes de sensibilisation et de formation à la gestion de l'information et des connaissances.

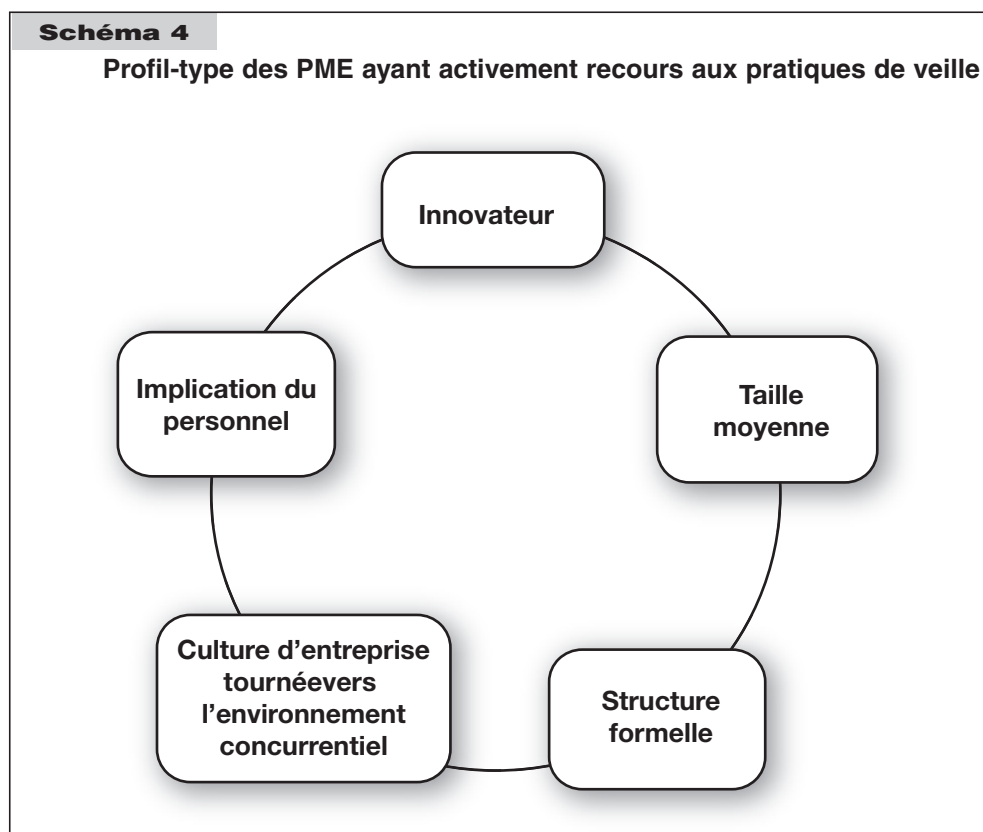
La stratégie d'innovation : Les entreprises, et particulièrement les entreprises innovantes, doivent réaliser l'importance de la veille stratégique. L'information recueillie et analysée suite au processus de veille est à la base de toute innovation. La démarche de veille permet d'anticiper les futurs procédés de production. La veille, et notamment la veille technologique, contribue à éveiller la créativité, combiner différents processus et, ainsi, stimuler l'innovation (Cocaud, Perez, 2012). Nous recommandons donc aux managers de surveiller activement leur environnement concurrentiel en collectant des informations couvrant divers domaines tels que la concurrence, les besoins des consommateurs, les technologies, etc.

La culture organisationnelle : Les dirigeants d'entreprise doivent sensibiliser leurs collaborateurs à la veille stratégique et aux avantages que procurent ces activités. Cette sensibilisation est une condition nécessaire aux décisions d'investissement et d'implantation d'activités de veille stratégique.

Lorsqu'elles sont enracinées dans la culture organisationnelle, les pratiques de veille sont susceptibles de recevoir beaucoup plus de soutien et, par conséquent, d'être mises en œuvre plus régulièrement. Si une entreprise donne la priorité aux activités de veille, ceci engendrera une meilleure participation des employés à travers le partage et la diffusion d'informations. Il ressort de notre étude qu'une grande partie des PME considère les pratiques de veille comme essentielles pour leur survie. Toutefois, les résultats suggèrent que les petites entreprises se sentent moins concernées par le concept que les entreprises de taille moyenne. C'est pourquoi un des objectifs de l'ASE et de ses opérateurs, est de fournir des formations adaptées aux dirigeants de PME, afin qu'ils sensibilisent leurs collaborateurs et créent ainsi une culture propice à la veille.

La taille de l'entreprise : Enfin, malgré le fait que nos résultats ne démontrent que partiellement qu'il existe une relation entre la taille de l'entreprise et le niveau de veille stratégique, nous tenons cependant à insister sur le risque pour les petites entreprises de sous-estimer l'avantage qu'elles peuvent retirer de ces activités de veille. Le problème dans les petites entreprises réside dans le fait que, très souvent, le chef d'entreprise s'occupe également, et lui seul, de la veille stratégique. Ceci n'est pas une situation idéale car la veille stratégique risque de devenir un outil réactif plutôt qu'un instrument prévisionnel permettant de détecter les opportunités et menaces (Saayman et al., 2008). C'est pourquoi l'accent doit être mis sur des initiatives de sensibilisation à l'égard des petites entreprises vu que celles-ci apparaissent comme étant les plus vulnérables sur le marché. Par ailleurs, en témoignent le nombre croissant d'initiatives françaises, les PME ne sont pas démunies face aux grands groupes et, ce, notamment grâce à l'apparition des *clusters* dédiés à l'intelligence stratégique qui leur permettent désormais de « *chasser en meute* » alors qu'individuellement, leur budget restreint et leur force de frappe ne l'auraient pas permis. Il s'agit d'une veille dite « *collective* » visant à échanger les données techniques ou commerciales, à fédérer les actions commerciales à l'export et à partager le savoir-faire (Enroult, 2012).

En conclusion, le schéma 4 illustre le profil-type de PME jouissant d'une veille stratégique bien établie.



LIMITES ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Tout d'abord, lors de l'analyse de la relation entre la stratégie concurrentielle et le niveau de veille stratégique, nous nous sommes concentrés sur les stratégies génériques de Porter, en faisant l'hypothèse que les PME wallonnes ont, soit une stratégie de différenciation (combinée à une stratégie de concentration ou non), soit une stratégie de domination par les coûts (combinée à une stratégie de concentration ou non). Nous n'avons pas tenu compte de la théorie de « *l'Océan bleu* » (Kim, Mauborgne, 2005), selon laquelle il n'y a pas systématiquement un compromis entre la valeur et le coût. En effet, la stratégie « *l'Océan bleu* » est un nouveau modèle d'entreprise qui consiste à créer une nouvelle demande (et ainsi un nouveau marché) plutôt que de s'imposer dans des marchés matures et hyperconcurrentiels. Par conséquent, d'autres études pourraient être réalisées afin de mieux comprendre l'impact de la stratégie de l'entreprise sur le niveau de veille stratégique, sans la restreindre aux stratégies génériques de Porter.

Par ailleurs, notre étude empirique a été effectuée dans une région spécifique d'Europe (i.e., la Région wallonne) et demande donc à être répliquée dans d'autres régions afin d'en généraliser les résultats. Notons toutefois que le contexte économique wallon dans lequel opèrent les PME (e.g., principalement la reconversion d'une économie basée sur l'industrie en une économie basée sur les services mais aussi une économie basée sur un tissu important de PME) et les problèmes rencontrés par les PME (e.g., compétition féroce, mise en place d'un processus de veille stratégique) sont des réalités vécues par les PME européennes.

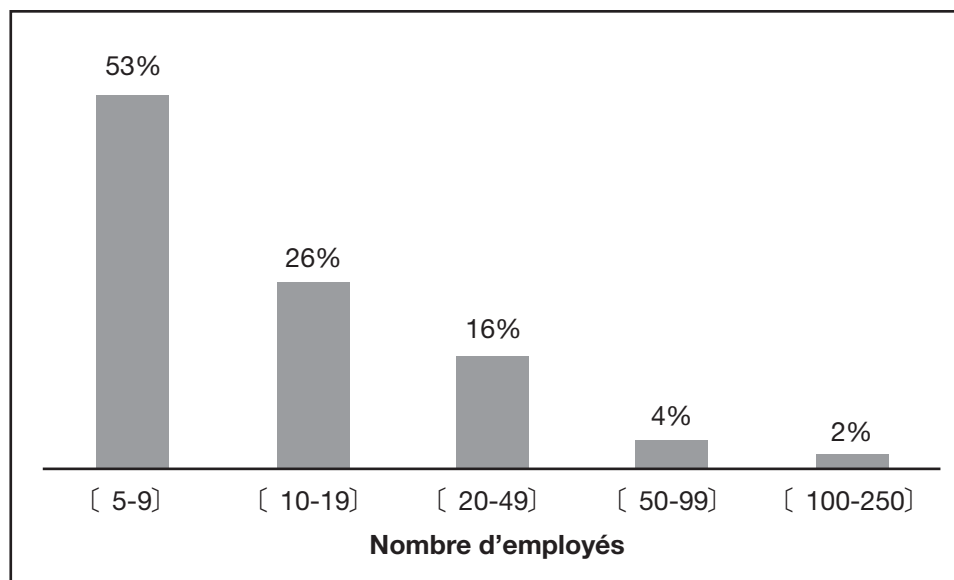
Enfin, cette étude s'est concentrée sur la veille stratégique, un de trois piliers de l'intelligence stratégique. Il serait intéressant à l'avenir que des chercheurs se penchent également sur les deux autres piliers, à savoir l'influence (e.g., actions de lobbying) et la protection de l'information (e.g., propriété intellectuelle).

BIBLIOGRAPHIE

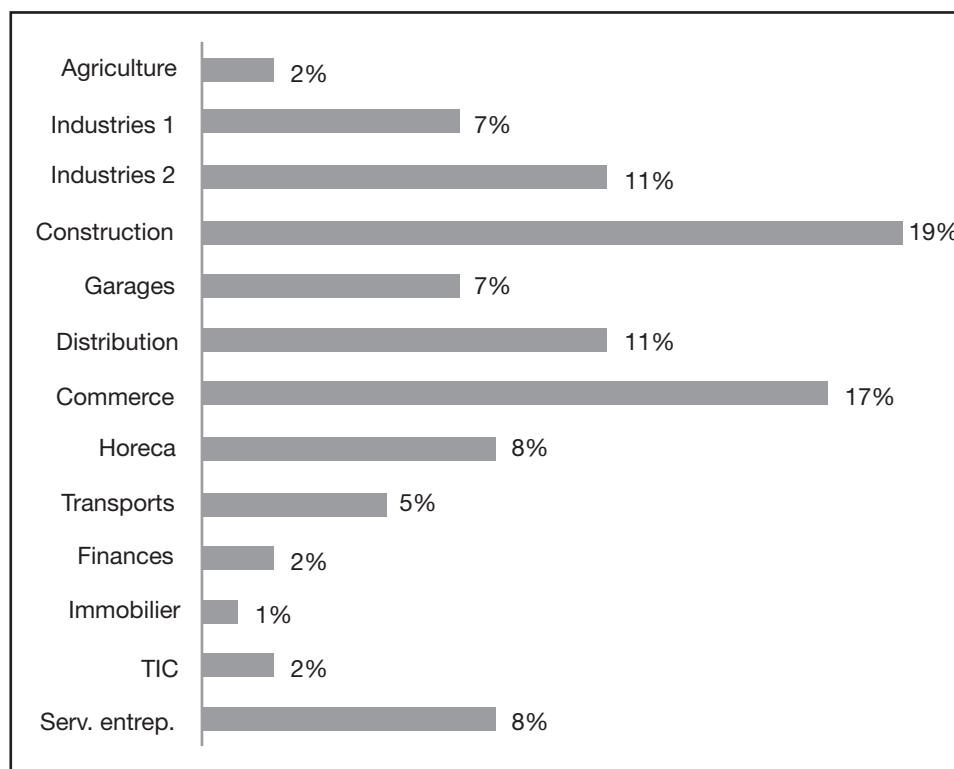
- Agence de Stimulation Économique (2009) - *La pratique de l'Intelligence Stratégique en Wallonie*, [En ligne]. Disponible sur: http://www.intelligencestrategie.be/site/ase_is-fr/intelligence-strategie/intelligence-strategie-selon-l-ase/index.html (Page consultée le 10 novembre 2011).
- Agence Wallonne des Télécommunications (2006). *PME wallonnes : usages TIC*, [En ligne]. Disponible sur : <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,pme,010,002> (Page consultée le 10 janvier 2012).
- Antoine J. (1992) - Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques, *Revue Française du Marketing*, Volume 4, n°139, p. 5-30.
- Bégin L., Deschamps J. et Madinier H. (2008) - *Intelligence économique et veille stratégique dans les PME de Suisse romande : leçons tirées d'une recherche-action*, Cahiers de recherche du Centre de Recherche Appliquée en Gestion de la Haute Ecole de Gestion de Genève.
- Bose R. (2008) - Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, *Industrial Management & Data Systems*, Volume 108, n°4, p. 510-528.
- Brosset-Heckel V., Champagne M. (2012) - *Management des expertises et veille, le guide méthodologique*, Paris, AFNOR.
- Calof J.-L., Miller J. (1997) - The status of CI across the globe, *12th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)*.
- Calof J.-L., Wright S. (2008) - Competitive intelligence : A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective, *European Journal of Marketing*, Volume 42, n°7/8, p. 717-730.
- Caudron S. (1994) - Contingent workforce spurs HR planning, *Personnel Journal*, Volume 73, n°7, p. 52-60.
- Choo C. W. (2001) - Environmental scanning as information seeking and organizational learning, *Information Research*, Volume 7, n°1.
- Cocaud O., Perez L.-M. (2012) - Anticiper les futurs procédés de production à l'aide d'une démarche de veille technologique, *11^{ème} Forum Européen Intelligence Économique et Stratégique*, Lille.
- Communautés européennes (2002). *Intelligence économique : un guide pour débutants et praticiens*, [En ligne]. Disponible sur: http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf (Page consultée le 10 février 2012).
- Daft R. L., Sormunen J., Parks D. (1988) - Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, Volume 9, p. 123-139.
- De Pelsmacker P., Muller M.-L., Viviers W., Saayman A., Cuyvers L., Jegers M. (2005) - Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 23, n°6, p. 606-620.
- Dishman P.-L., Calof J.-L. (2008) - Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy, *European Journal of Marketing*, Volume 42, n°7/8, p. 766-785.
- Edwards T., Delbridge R., Munday M. (2005) - Understanding innovation in small and medium-sized enterprises : a process manifest, *Technovation*, Volume 25, n°10, p. 1119-1127.
- Enroult T. (2012) - Le Cluster EDEN : quand les PME chassent en meute, *11^{ème} Forum Européen Intelligence Économique et Stratégique*, Lille.
- Fitzpatrick W. M., Burke D. R. (2003) - Competitive intelligence, corporate security and the virtual organization, *Advances in competitive-research*, Volume 11, n°1, p. 20-45.
- Gilad B., Gilad T. (1985) - Strategic planning : improving the input, *Managerial Planning*, Volume 33, n°6, p. 10-14.
- Heinrichs J.-H., Lim J.-S. (2008) - Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability, *Journal of Strategic Marketing*, Volume 16, n°2, p. 91-110.
- Herring J.-P. (1998) - What is intelligence analysis? , *Competitive Intelligence Magazine*, Volume 1, n°2, p. 13-16.
- Kahaner L. (1996) - *Competitive intelligence*, New York, Simon & Schuster.
- Kim W. C., Mauborgne R. (2005) - *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Boston, Harvard Business Press.
- Larivet S., Brouard F. (2007) - Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique, *5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, Canada.

- Lenz R. T., Engledow J. L. (1986) - Environmental analysis: the applicability of current theory, *Strategic Management Journal*, Volume 7, n°4, p. 329-346.
- Lepère C. (2010) - L'intelligence stratégique : mieux comprendre pour mieux décider, *Dynamisme*, Volume 224, p. 11-12.
- Lepère C., Marcoux J.-C. (2011) - *Small Business Intelligence*, Liège, Edi.pro.
- Miles R., Snow C. (1978) - *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York, McGraw-Hill.
- O'Regan N., Ghobadian A., Gallear D. (2006) - In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs, *Technovation*, Volume 26, n°1, p. 30-41.
- Pole J.-G., Madsen E., Dishman P.-L. (2000) - Competitive intelligence as a construct for organizational change, *Competitive Intelligence Review*, Volume 11, n°4, p. 25-31.
- Preble J.-F., Rau P.-A., Reichel A. (1988) - The environmental scanning practices of US multinationals in the late 1980's, *Management International Review*, Volume 28, n°4, p. 4-14.
- Saayman A., Pienaar J., De Pelsmacker P., Viviers W., Cuyvers L., Muller M.-L., Jegers M. (2008) - Competitive intelligence : construct exploration, validation and equivalence, *Aslib Proceedings*, Volume 60, n°4, p. 383-411.
- Salles M. (2006) - *Stratégies des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin 2^{ème} édition*, Paris, Economica.
- Service Public de Wallonie (2010). *Aperçu du positionnement de la Wallonie en termes de création d'activités, d'entrepreneuriat et dans certains domaines clés pour la compétitivité des PME*, [En ligne]. Disponible sur : http://economie.wallonie.be/new/IMG/pdf/Positionnement_de_la_Wallonie_PME_-_final.pdf (Page consultée le 10 décembre 2011).
- Wright P.-C., Roy G. (1999) - Industrial espionage and competitive intelligence: one you do ; one you do not, *Journal of Workplace Learning*, Volume 11, n°2, p. 53-59.
- Wright S., Eid E. R., Fleisher C. S. (2009) - Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector, *Journal of Marketing Management*, Volume 25, n°9-10, p. 941-964.

ANNEXE 1
Répartition des PME wallones par taille



ANNEXE 2
Répartition des PME wallones par secteur d'activité économique



Horeca : Terme qui englobe les hôtels, les cafés et les restaurants.

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication.