

**Intelligence économique ou « économie d'intelligence »  
dans les PME-PMI ? l'exemple d'un département français.**

**PHANUEL D., Maître de conférences, Sciences de Gestion**  
**LEVY D., Enseignant en sciences sociales**  
**I.U.T d'Evreux, Département GEA, rue Saint Germain, 27 000 EVREUX**  
**C.R.E.G.O, Université de ROUEN**  
[Dominique.Phanuel@univ-rouen.fr](mailto:Dominique.Phanuel@univ-rouen.fr)  
02.32.29.15.17/71

Résumé :

Cet article confronte le discours académique et la pratique managériale des PME-PMI sur le thème de l'intelligence économique. Peu exploré jusqu'à maintenant, il fait progressivement l'objet de travaux de recherche en sciences de gestion (notamment Larivet, 2001). Il est apparu intéressant de comparer les conceptions universitaires et la/les vision(s) des entrepreneurs à propos de ce qu'est « l'intelligence économique ». De même, il nous a semblé utile de rapprocher la perception que se forment les responsables d'entreprises de leur pratique de "l'intelligence économique", les ressources qu'ils estiment mobiliser, comparées aux ressources, en théorie, nécessaires. Les réponses à ces questions seront fournies sur la base des résultats d'une étude réalisée par questionnaire auprès de 75 PME-PMI d'un département français. Les PME-PMI interrogées semblent assez peu connaître ce qu'est l'intelligence économique. Malgré tout, elles en perçoivent certaines finalités. Leur pratique, globalement modeste, est partielle. En particulier, le cycle du renseignement leur semble étranger, le nombre d'acteurs impliqués, surtout en interne, reste limité. Ainsi, le personnel de l'entreprise semble plus considéré comme une menace que comme une opportunité. Contrairement au discours sur la nécessaire mobilisation de l'ensemble des salariés, les résultats de notre recherche montrent que telle n'est pas la pratique effective des PME-PMI. La gestion stratégique de l'information reste confinée entre les mains des dirigeants pratiquant un management largement centralisé mais ouvert sur l'extérieur. Le recours à des réseaux externes est le fil rouge de leur pratique de « l'intelligence économique ».

Mots clés : Intelligence économique, information, décision, stratégie, veille, environnement, réseau

## Introduction

Le management est gagné par des concepts qui traduisent le passage d'un « système quantitativiste production de masse-consommation (à) un système haute technologie-services » (Crozier, 1989). Ce mouvement est attesté par l'émergence de nouveaux concepts qui ne sont pas uniquement le fruit de modes managériales successives (Boltanski, Chiapello, 1999). Ces tendances envahissent notamment le territoire de la stratégie et de la Gestion des Ressources Humaines, tel est le cas de l'intelligence économique. Cette notion, qui entend être plus complète et plus moderne que celle de veille, contribue à la survie et au développement des entreprises, dans un contexte, où les clientèles se font plus volatiles et plus exigeantes, où la concurrence se durcit, le cycle de vie des produits se raccourcit, les produits concurrents ont des origines de plus en plus lointaines. Pour chaque entreprise, il importe alors d'obtenir les informations pertinentes qui doivent favoriser une bonne réactivité de l'organisation face aux menaces et aux opportunités qu'elle rencontre.

Certes, collecter, stocker et traiter des données dans un but décisionnel n'est pas une nouveauté (Emery, J-C., 1969 ; Ackoff R-L, 1967, cité par Reix, 1995), « toute activité de commerce, d'échange et de développement humain a toujours nécessité un effort continu de recueil, d'analyse et de dissémination d'information » (Baumard, 1992), mais dans un univers marqué par le rétrécissement du temps économique, la maîtrise de l'information, notamment d'influence et d'anticipation (Lesca., Lesca, 1999)<sup>1</sup>, devient stratégique, c'est à dire concerne des actions finalisées, coordonnées et décisives (Hutin, Tarondeau, 2001).

Les grandes entreprises françaises semblent avoir appréhendé la nécessité de cette maîtrise (Bournois, Romani, 2000) en pratiquant déjà ou en ayant l'intention de pratiquer prochainement l'intelligence économique. Un quasi consensus existe pour affirmer que tel n'est pas le cas pour les PME (Martre, 1994 ; Paturel et Levet, 1996, Hassid et al, 1997 ; Voynant, 1999). Ainsi, selon Paturel et Levet (1996) « les PME sont souvent trop occupées par leur survie pour s'ouvrir à des concepts qui peuvent paraître très éloignés des réalités de terrain. » L'idée générale selon laquelle les PME-PMI ne pratiquent pas ou insuffisamment l'intelligence économique, voire même ne savent pas ce qu'elle recouvre, inquiète à des degrés divers nos responsables politiques et institutionnels. Dans ce contexte, les chambres de commerce et d'industrie (ACFCI, 1997) se sont mobilisées afin de contribuer à la diffusion de l'intelligence économique dans le tissu des petites et moyennes entreprises au niveau local.

---

<sup>1</sup> Lesca et Lesca (1999) distingue les informations de fonctionnement (commande et contrôle), d'influence et d'anticipation. Ces dernières rentrent plus particulièrement dans le champ de l'intelligence économique.

Leurs actions de sensibilisation et de formation sont multiples et variées. La CCI de l'Eure a par exemple mis en place un programme de sensibilisation et de formation à l'IE appelé «PROMIS ». Cette action, instituée sans qu'ait été préalablement réalisé un « état des lieux », n'a pas reçu l'accueil escompté par ses promoteurs. En conséquence, la CCI a pris conscience de l'utilité de procéder à un constat préliminaire afin d'être en mesure de proposer des actions d'information, de formation et de conseil adaptés aux besoins des PME-PMI.

Dès lors, du point de vue de la recherche, l'opportunité se présentait de confronter le discours académique et la pratique managériale sur un thème relativement nouveau et encore mouvant malgré le développement des recherches académiques (notamment Larivet, 2001). A cette fin, la recherche qui suit s'est organisée autour de trois questions :

- Primo, quelle connaissance les PME-PMI de l'Eure ont-elles de l'intelligence économique ?
- Secundo, quel intérêt les PME-PMI de l'Eure portent-elles à l'intelligence économique ?
- Tertio, quelle pratique de l'intelligence économique les PME-PMI de l'Eure mettent-elles en œuvre ?

Il est apparu intéressant de comparer les conceptions universitaires et la/les vision(s) des entrepreneurs à propos de ce qu'est « l'intelligence économique » dans la mesure où sa définition peut faire l'objet de plusieurs approches . De même, il nous a semblé utile de rapprocher la perception qu'ont les responsables d'entreprises de leur pratique (ou leur non pratique) de « l'intelligence économique » et les ressources qu'ils estiment mobiliser comparées aux ressources, en théorie, nécessaires à cette pratique. Par contre, cette article n'a pas de visée conceptuelle. Par conséquent, la question du lien entre l'intelligence économique et le management du système d'information<sup>2</sup> de l'entreprise (Reix, 1995 ; Lesca, Lesca, 1999) est simplement évoquée en conclusion.

Nous montrons, sur la base des résultats d'une étude réalisée par questionnaire auprès de 75 PME-PMI du département de l'Eure, que les dirigeants de PME-PMI ne connaissent pas

---

<sup>2</sup> Le système d'information se définit comme « un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations dans

précisément l'intelligence économique mais qu'ils en perçoivent globalement les finalités (1<sup>ère</sup> Partie). Nous comparons ensuite les pratiques déclarées d'intelligence économique et les ressources mobilisées par ces entreprises (2<sup>ème</sup> Partie).

## 1. « L'intelligence économique » dans les PME-PMI de l'Eure : une connaissance quasi-absente et des représentations floues.

Nous commençons par exposer les éléments méthodologiques de la recherche (1.1) puis nous examinons quelle connaissance les PME-PMI de l'Eure ont de la notion d'intelligence économique (1.2), enfin nous étudions les finalités qu'elles semblent attribuer aux activités de renseignement économique (1.3). Ces constats sont confrontés aux réponses plus académiques. Les dirigeants ne connaissent pas précisément « l'IE » mais ils perçoivent assez bien ses finalités. Ainsi, nous comprendrons mieux l'intérêt qu'ils lui portent.

### 1.1. Eléments méthodologiques de la recherche

Les choix méthodologiques retenus résultent d'un compromis entre les nécessités de la recherche et les souhaits de notre partenaire institutionnel (CCI). La population-mère de notre étude comprend 601 PMI de 10 à 499 salariés et des PME de 6 à 499 salariés situées dans le département de l'Eure (27) en Haute-Normandie. Ont été exclues les entreprises qui dans la codification APE relevaient du commerce - qu'il soit de gros ou de détail - ou de la prestation de services aux particuliers. Cette population est structurée par rapport aux critères suivants : industrie vs services, exportatrices vs non exportatrices et 6 classes d'effectifs (Tableau 1 et Tableau 2).

Tableau 1. Structure de la population-mère par secteur et selon l'activité exportatrice

Secteur \ Exportatrices	INDUSTRIE	SERVICES	Total
OUI	169 (28,12%)	4 (0,66%)	173 (28,78%)
NON	166 (26,72%)	262 (43,59%)	428 (71,22%)
Total	335 (55,74%)	266 (44,26%)	601 (100%)

l'organisation » (Reix, 1995). Lesca (1999) insiste quant à lui sur trois dimensions : les hommes, l'organisation et les technologies.

Un questionnaire, bâti à l'issue de la consultation d'un corpus d'ouvrages et d'articles, complétée par des entretiens avec différents experts du milieu consulaire, fut envoyé, après un test auprès de 12 PME-PMI, aux 601 entreprises retenues.

Tableau 2. Structure de la population selon secteur et tranche d'effectifs

Salariés Secteur	6 à 10	11 à 19	20 à 49	50 à 99	100 à 199	200 à 499	Total
Industrie	0 (0%)	63 (10,48%)	127 (21,13%)	57 (9,48%)	48 (7,99%)	40 (6,66%)	335 (55,74%)
Services	98 (16,31%)	54 (8,98%)	66 (10,98%)	24 (4%)	13 (2,16%)	11 (1,83%)	266 (44,26%)
Total	98 (16,31%)	117 (19,47%)	193 (32,11%)	81 (13,48%)	61 (10,15%)	51 (8,49%)	601 (100%)

Il comportait 58 questions, très majoritairement fermées (2 questions ouvertes). Le questionnaire fut administré par voie postale car ce mode de passation satisfaisait à une double contrainte : la dispersion géographique des entreprises et une volonté absolue d'anonymat de la part des répondants. Au questionnaire reçu par les chefs d'entreprises était joint un coupon-réponse destiné aux entreprises intéressées par une restitution orale des résultats. Ce coupon-réponse, à renvoyer séparément du questionnaire, devait être de nature à rassurer la population de l'enquête et à améliorer le taux de retour (75 réponses soit environ 12,5%).

## **1.2. « L'intelligence économique » dans les PME-PMI : une expression absente du lexique managerial de leurs dirigeants.**

L'absence de connaissance de l'expression « intelligence économique » chez les dirigeants de PME-PMI ne signifie pas qu'ils sous-estiment le caractère fondamental de l'information puisqu'ils sont « plutôt d'accord » (32 soit 42,5%) voire « tout à fait d'accord » (41 soit 54,5%) pour dire qu'elle constitue une ressource stratégique. Ils reconnaissent également que l'environnement est un pourvoyeur essentiel de cette ressource puisque 88% d'entre eux sont en désaccord avec l'affirmation selon laquelle la plupart des informations dont ils ont besoin sont disponibles au sein de leur entreprise et ne nécessitent pas de recherche externe. On sait en effet que la reconnaissance de l'information comme ressource stratégique, provenant

notamment de l'environnement de l'entreprise, constitue un préalable nécessaire mais insuffisant à la pratique de la veille et de l'intelligence économique.

Qu'est-ce que « l'intelligence économique » ? On constate d'emblée que 68% des dirigeants ne se font pas d'idée précise quant à sa définition. Par contre, seuls 26,5% disent ne pas connaître, ne serait-ce que de nom, cette expression. A l'inverse, 25,5% semblent juste la connaître de nom sans s'en forger une perception précise.

Selon le rapport Martre (1994), "l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. L'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine, d'influence". L'intelligence économique consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective (Paturel, Levet, 1996). La dimension stratégique de l'intelligence économique réside dans la recherche, la réception, l'exploitation et la décision-action. Les définitions académiques insistent sur la dimension active, dynamique et collective, de « l'intelligence économique ». Elle se distinguerait, à ce titre, de la veille stratégique qui n'est que l'une de ses composantes (Lesca, 1994 ; Rouach, 1996 ; Jakobiak, 1998 ; Marcon, Moinet, 2000 ; Larivet, 2001).

Là encore, lorsque l'on demande aux dirigeants des PME-PMI « Selon vous, l'intelligence économique est synonyme ou proche de... ? », 40% n'offrent aucune réponse (ou une réponse « inclassable », 8%), l'analyse des autres réponses permet d'indiquer qu'un tiers s'en forge plutôt une vision passive et 26,5% une vision plutôt active.

La faible participation à des actions de sensibilisation (9 soit 12%) et de formation (1 seul) ainsi que la rareté des lectures d'articles ou d'ouvrages (24 soit 32%) sur ce thème expliquent largement l'ignorance des dirigeants de PME-PMI.

En résumé, ils ont « vaguement entendu parler » de l'intelligence économique, fortuitement au gré de lectures, mais sont incapables d'indiquer ce que recouvre cette expression. Par contre, ils ne s'y montrent pas indifférents (uniquement 4 d'entre eux soit 5,5%) ni même critiques. Seuls 8 dirigeants estiment qu'il s'agit d'une expression « intello et inutile » (soit 10,5%). Comme l'indique J-L Levet (2001), l'intelligence économique n'est plus un sujet tabou. A l'inverse, 34 soit 45,5% de ces dirigeants connaissent cette expression qui suscite leur intérêt. Là encore, on peut penser que leur exposition à des articles de presse, dont le nombre est croissant depuis plusieurs années, peut faire émerger une interrogation intéressée.

En résumé, les dirigeants des PME-PMI semblent se trouver, selon la distinction de Martinet et Marti (1995), plutôt dans un état de non connaissance savante (avoir conscience de ses lacunes et s'interroger), que dans un état de non connaissance profonde (ne pas avoir conscience de ses lacunes et ne pas éprouver de besoin d'information).

### 1.3. Une perception éclatée des finalités de l'«Intelligence Economique ».

Les diverses finalités habituellement attribuées à « l'intelligence économique » sont-elles perçues comme telles par les dirigeants des PME-PMI et si oui, selon quelle hiérarchie ?

#### 1.3.1. Les principales finalités perçues

Parmi les finalités dévolues à l'intelligence économique (Paturel, Levet, 1996 ; Larivet, 2001) trois d'entre elles sont fortement présentes dans l'esprit des dirigeants des PME-PMI (Tableau 3). Pour eux, elle permet de façon privilégiée de faciliter la prise de décision stratégique, de détecter et d'évaluer les opportunités puis les menaces de l'environnement.

Tableau 3. Les finalités perçues de l'intelligence économique par les dirigeants des PME-PMI de l'Eure

	Nb cit	Pourcentage
<b>Faciliter la prise de décision stratégique</b>	<b>55</b>	<b>73,5%</b>
<b>Détecter et évaluer les opportunités</b>	<b>48</b>	<b>64 %</b>
Détecter et évaluer les menaces	34	45,5%
Préserver le patrimoine technologique/savoir-faire de l'entreprise	24	32 %
Repérer des bonnes tactiques d'influence et de négociation	18	24%
Non réponse	9	12%
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	

(Question : Pour vous, l'intelligence économique permet de...?)

Afin que l'information se place au rang d'enjeu stratégique et présente de la valeur (Emery, 1968 ; Lemoigne, 1973 ; Reix, 1995), elle doit aider à la prise de décision stratégique.

L'information-connaissance (les différents types de veille destinés à l'identification des menaces et des opportunités que recèle l'environnement externe) doit alimenter l'information-décision et l'action (actions de protection par exemple). 80% des dirigeants des PME-PMI estiment à ce sujet que les différentes informations qu'ils ont utilisées par le passé les ont aidés à prendre des décisions importantes pour leur entreprise. Autant estiment que tel sera le cas dans la perspective de décisions futures même si ce jugement reste difficile a priori (Lesca, 1999). La surveillance des menaces et des opportunités que recèle l'environnement<sup>3</sup> de l'entreprise exige de faire preuve de vigilance en mettant en place des moyens d'observation et de veille. Il s'agit de protéger l'entreprise des menaces pesant sur ses ressources matérielles (produits, bâtiments, stocks,...) et immatérielles (marque, notoriété, logiciels,...) et ses compétences (perte de savoir-faire,...). Si 72% des répondants déclarent s'informer régulièrement sur leur environnement technologique, on constate que dans les domaines des marques, des procédés et des produits seuls respectivement 33%, 20% et 25,5% s'estiment bien protégés. Pour les PME et PMI de l'Eure, la culture des brevets reste marginale. C'est bien ce que confirme le fait que seuls 21,5% des dirigeants considèrent comme suffisants leurs moyens de protection juridiques, pourtant essentiels à la pratique de l'IE (Manoir de Juaye, 2000). Par contre les PME-PMI s'estiment majoritairement bien protégées dans le domaine du savoir-faire (54,5%) grâce notamment à leurs actions de sensibilisation du personnel. Notons enfin que la perception des risques de trésorerie, d'infidélité des clients et de défaillance des fournisseurs par les PME-PMI de l'Eure, est faible. Seules respectivement 11%, 28% et 10,5% s'estiment exposées à un niveau de risque élevé. Les actions de conquête, de déstabilisation et de désinformation, notamment de la concurrence apparaissent quant à elles au dernier rang. Si l'insistance portée sur l'influence est justifiée quand on se situe à un niveau macro-économique (celui des intérêts nationaux, de la raison d'Etat et de l'action des ministères), et au niveau des grandes entreprises, elle est plus nuancée, mais existe ici et là, dans quelques PME-PMI (Larivet, 2001).

### **1.3.2. Les finalités de « l'intelligence économique » entre concurrence et coopération**

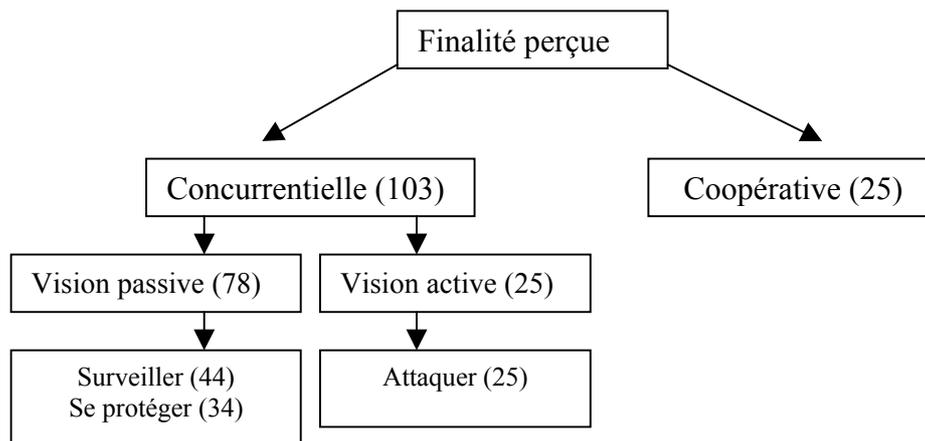
Le rapport Martre souligne la confusion entre intelligence économique et analyse concurrentielle. Il précise que « l'intelligence économique » peut prendre une forme coopérative ou concurrentielle. Les dirigeants de PME-PMI de l'Eure se forment plutôt une

---

<sup>3</sup> C'est dans ce sens que H SIMON (1967) utilise le mot « intelligence », c'est-à-dire la perception d'un problème posé (phase de découverte, de compréhension), notamment par l'environnement.

vision concurrentielle (Figure 1) de l'intelligence économique (63 réponses) sans pour autant – pour une minorité - négliger la possibilité de coopérer (25 réponses).

**Figure 1. Les finalités de « l'intelligence économique » pour les PME-PMI de l'Eure : concurrence versus coopération.**



Question posée : Pour vous, quelles sont les deux finalités essentielles de l'intelligence économique ?

L'intelligence économique sert, dans leur esprit, plus à surveiller et à se protéger de la concurrence et moins à l'attaquer. Ainsi, une vision « passive », c'est-à-dire peu dynamique et peu offensive, l'emporte sur une vision plus « active ». La « coopération », association de la coopération et de la compétition, reflet d'une stratégie-réseau (Marcon, Moinet, 2000), est présente dans une dizaine de PME-PMI.

Au-delà de leur degré de connaissance de l'intelligence économique et de leur perception de ses finalités, les dirigeants des PME-PMI estiment-ils la pratiquer ? Quelles ressources mettent-ils en œuvre afin de gérer l'information stratégique ? La seconde partie de la recherche s'attachera à répondre à ces questions.

## **2. « L'intelligence économique » dans les PME-PMI : des ressources mobilisées révélatrices d'une pratique partielle.**

Nous commençons par examiner quelle perception les PME-PMI de l'Eure ont de leur propre pratique du renseignement et la confrontons aux ressources mobilisées. Nous étudions ensuite

un sous-ensemble spécifique d'entreprises qui semble plus impliqué dans une pratique effective de l'intelligence économique.

Il s'avère difficile pour les dirigeants de PME-PMI d'indiquer s'ils pratiquent ou non l'intelligence économique puisque qu'ils ne savent pas précisément ce qu'elle recouvre. Ainsi, environ 55% d'entre eux reconnaissent qu'ils ne savent pas s'ils pratiquent ou non cette démarche, ce que 50% expliquent par leur méconnaissance du sujet. En outre, 23% estiment ne pas pratiquer l'IE tandis que 21% affirment la pratiquer (16 entreprises). Que ces entreprises déclarent pratiquer ou non l'intelligence économique, quels moyens, habituellement associés à cette pratique, mobilisent-elles ?

### **2.1. Une gestion de l'information peu organisée : un respect partiel du cycle de l'information.**

Dans la littérature, on estime qu'une réelle pratique de l'intelligence économique s'appuie sur le respect de différentes étapes qui composent le cycle du renseignement (Baumard, 1991, Martre, 1994, Levet et Patrel, 1996, Rouach., 1996 ; Wang et al, 1998 ; Michel, 1999). Il doit permettre de produire une information de qualité (Buer, 2000) et de lutter contre les « maladies de l'information » (Lesca, Lesca, 1999), telle que la surcharge et l'incohérence de l'information. Que l'information soit de nature commerciale, juridique, fiscale, technologique, sociétale,...le cycle du renseignement relève d'un enchaînement d'opérations en trois phases :

\* la formulation des besoins d'information relatifs aux objectifs de l'entreprise suivie de l'identification des sources et la collecte effective.

Si l'abonnement à des revues et journaux est pratiqué par 85,5% des PME-PMI<sup>4</sup>, les dirigeants privilégient quatre supports d'information qui emportent l'adhésion pour au moins un dirigeant sur deux (Tableau 4).

---

<sup>4</sup>Aucun titre spécifique ne traite de la veille ou à l'IE .

Tableau 4. Les sources d'informations privilégiées des PME-PMI

	Nb. Cit.	Fréquence
<b>Salons/colloques/visites d'entreprises/expositions</b>	<b>54</b>	<b>72%</b>
Plaquettes commerciales/publicités	44	58,5%
Internet	40	53,5%
Rapports/études	40	53,5%

Les déplacements à des salons, colloques et expositions créent des occasions uniques, d'obtenir des informations adéquates, diversifiées et concentrées en un même lieu à un moment donné, et de nouer des contacts pertinents et variés. Ils sont - au moins potentiellement - le théâtre de l'émergence et de l'entretien de réseaux professionnels de connivence contribuant au développement d'une économie de l'attention (Shapiro, Varian, 1999). Notons la place que semble détenir Internet en tant que source d'information. Ce résultat confirme, plus généralement, le déploiement des TIC dans les PME-PMI ces dernières années (D'Iribarne et Gadille, 2000). La fréquence de citation des autres supports chute assez rapidement (« désossage » des produits des concurrents : 33% ; brevets : 18,5%...). Le large recours à ces diverses sources d'informations rappelle que de nos jours le problème n'est pas tant d'accéder à l'information que de se protéger contre la saturation (Shapiro, Varian, 1999).

La formulation des besoins débouche sur la recherche des informations internes et externes correspondantes, c'est la phase de collecte. Si les PME-PMI font appel à de multiples supports d'information mettent-elles pour autant en place un système de traitement des informations ainsi collectées ?

\* L'exploitation de l'information collectée. Il s'agit ici de traiter l'information (classement, sélection, analyse, mise en forme) pour lui donner du sens et accroître la mémoire de l'entreprise (Lesca, Lesca, 1999) dans une perspective décisionnelle (Tableau 3 et 4).

\* La diffusion de l'information collectée ou/et traitée. Il s'agit à ce niveau de sélectionner les informations et leurs destinataires (filtrage, sécurisation) en fonction de leurs besoins et de la politique informationnelle de l'entreprise.

Si 50,5% des PME-PMI de l'Eure déclarent avoir mis en place une méthode et/ou une procédure de diffusion de l'information, respectivement 82,5% et 76% affirment ne pas faire de même en matière de collecte de l'information et de traitement de l'information (Tableau 5).

Tableau 5. Les PME-PMI de l'Eure et le cycle du renseignement.

Méthode et/ou procédure de :	Nb citations	Fréquence
Collecte de l'information	13	17,5%
Traitement de l'information	17	22,5%
<b>Diffusion de l'information</b>	<b>38</b>	<b>50,5%</b>

Ces résultats montreraient que plus on avance vers l'aval du processus de gestion de l'information, plus les entreprises de petite et de moyenne taille mettent en place des procédures spécifiques.

On peut à ce stade fournir plusieurs commentaires. Premièrement, est-il cohérent de mettre en place des procédures de diffusion d'information qui n'ont pas été précédé par une procédure de collecte ou/et de traitement ? On peut avancer que l'on retrouve à ce stade l'influence des procédures de diffusion de la documentation issues de la démarche qualité. Deuxièmement, la faible fréquence d'apparition d'une procédure de traitement ne signifie pas pour autant l'inexistence d'un quelconque mode de traitement de l'information collectée en interne ou en externe. Seules 27% des entreprises ne mettent pas en place de mode de traitement formel de l'information (Tableau 6). Ainsi, l'information stratégique, serait le résultat du processus mental de traitement des dirigeants, et resterait ainsi tacite, non codée et peu partagée. Dans le même ordre d'idées, le recours aux réunions, notamment entre les dirigeants et l'encadrement, constitue un mode de traitement oral de l'information qui permet une certaine sécurisation de l'information en créant de l'opacité. Troisièmement, la prééminence des procédures de diffusion de l'information reflète l'importance que les PME-PMI accordent aux menaces de nature humaine, telles que les risques de débauchage (rang 1 soit 56% des répondants) et les indiscretions du personnel (rang 2 soit 44% des répondants). Les PME-PMI ont le souci de protéger l'information disponible en réduisant et en organisant son accès. L'acuité de cette perception du risque humain amène à s'interroger sur sa compatibilité avec la mobilisation des ressources humaines prônée en faveur de l'intelligence collective au sein de l'entreprise (Baumard, 1995 ; Bournois, 2001 ; Marcon, Moinet, 2000 ; Marchand et al, 2000). On retrouve ici, en management de l'information, le problème du contrôle où il s'agit de trouver

un équilibre entre une autonomie indispensable au développement de comportements créatifs et un contrôle non moins nécessaire pour assurer une utilisation efficiente des ressources (Reix, 1995).

Tableau 6. Les modes de traitements de l'information dans les PME-PMI

Modalités de traitement	Informations internes	Informations externes
<b>Réunions</b>	<b>52%</b>	<b>38,5%</b>
Tableaux de bord	32%	9,5%
<b>Fiches de renseignements /notes de synthèse</b>	<b>29,5%</b>	<b>42,5%</b>
Rapports	28%	29,5%
Aucun traitement particulier	25,5%	29,5%
Etudes prévisionnelles	22,7%	13,5%
Dossiers confidentiels	13,5%	16%
Journal d'entreprise	9,5%	2%
Rapports d'étonnement	8%	6,5%

Remarque : Les informations internes traitées dans les tableaux de bord sont plutôt des informations de fonctionnement.

## 2.2 Une pratique associée à un fonctionnement réticulaire ?

La stratégie-réseau consiste à créer, ou à activer, et orienter les liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini (Marcon, Moinet, 2000). Par conséquent, elle nécessite comme préalable la mobilisation d'acteurs-ressources qui constituent la matière première relationnelle alimentant le réseau.

### 2.2.1. Les acteurs-ressources de l'information

Les PME-PMI de l'Eure font prioritairement appel, afin d'obtenir des informations, aux acteurs économiques avec lesquels elles tissent des relations privilégiées tels que les fournisseurs (77,5%) et les clients (70,5%). Ces deux catégories d'acteurs se détachent d'autres acteurs placés à un moindre rang (Tableau 7). En effet, leurs dirigeants s'adressent

ensuite en priorité, certes à leur personnel (57% des réponses) mais aussi à leurs confrères, aux avocats et aux organismes consulaires et professionnels (50% des réponses). Deux remarques peuvent être formulées. Premièrement le personnel de l'entreprise semble peu mobilisé en tant que ressource en information, deuxièmement, les PME-PMI semblent avoir pris conscience de l'intérêt à s'ouvrir sur l'extérieur et à tisser des réseaux dans un cadre à la fois marchand et non marchand. On notera donc une faible mobilisation du réseau interne et un appel consistant aux réseaux externes.

Tableau 7. Les personnes-ressources en matière d'information

Acteur-ressource	Nb. Cit.	%
<b>Fournisseurs /sous-traitants</b>	<b>58</b>	<b>77,5%</b>
<b>Clients</b>	<b>53</b>	<b>70,5 %</b>
<b>Personnel de votre entreprise</b>	<b>43</b>	<b>57,5%</b>
Avocats	38	50,5 %
Organismes consulaires/professionnels	38	50,5%
Confrères	38	50,5%
Organismes publics (DRIRE, Université...)	29	38,5%
Concurrents	23	30,5%
Distributeurs	23	30,5%
Consultants	18	24%

### 2.2.2. Réseau interne versus réseau externe

Concernant le réseau interne, seuls 22,5% des dirigeants ayant répondu estiment que l'ensemble du personnel de leur entreprise joue un rôle essentiel en matière d'information. A l'inverse, environ, 70% des dirigeants de PME-PMI indiquent qu'eux seuls et leurs proches collaborateurs jouent un rôle essentiel en matière d'information. Ces collaborateurs, qui constituent le réseau interne, sont par conséquent peu nombreux (moins de 6 pour 60% des répondants) et occupent le plus souvent des fonctions commerciales (58,5%), administratives et financières (49,5%) et techniques (49,5%). Finalement, les fonctions sollicitées correspondent aux personnes qui sont en position favorable pour l'observation de l'environnement en raison de leur activité spécifique (Reix, 1995). Contrairement au discours sur le nécessaire recours à l'ensemble des salariés, à leur mobilisation et à leur participation,

afin de pratiquer une intelligence économique digne de ce nom<sup>5</sup>, les résultats de notre recherche montrent que telle n'est pas la pratique effective des PME-PMI. La gestion stratégique de l'information reste confinée entre les mains des dirigeants pratiquant un management largement centralisé. Ce réseau interne et cette structure d'information<sup>6</sup>, restreints et fortement centralisés, resserrés autour de quelques hommes, peuvent cependant, aveugler les dirigeants (Janis, 1982).

En matière de réseau externe, 77% des répondants déclarent faire partie d'un syndicat professionnel, d'un club ou d'une association. Ils y jouent un rôle variable : 30% estiment être un membre actif, 35% être un simple adhérent et 13% font partie des instances dirigeantes de ces organisations. Dans l'ensemble, il apparaît par conséquent qu'ils y montrent un certain engagement et y occupent parfois d'une position de centralité (Marcon, Moinet, 2000) favorable aux pratiques d'influence. D'ailleurs, nous constatons que le rôle perçu par les dirigeants, au sein de ces organisations, et la pratique de l'IE sont liés (Tableau 8). En effet, le réseau offre à l'intelligence un moyen d'action stratégique formidable : le lien (Marcon, Moinet, 2000).

Tableau 8. Réseau externe et pratique de l'intelligence économique

Rôle \ Pratique	Simple adhérent + membre actif	Membre des instances dirigeantes	TOTAL
Oui	7	5	12
Non	40	5	45
TOTAL	47	10	57

La dépendance est significative au seuil de 0,95. Chi2 à 1 ddl = 5,09

<sup>5</sup>De façon plus générale, les auteurs en management stratégique de l'information soulignent que le partage d'informations est indispensable (notamment Reix, 1995).

<sup>6</sup>Au sens de Reix (1995) : « la structure d'information est l'ensemble des fonctions d'information des participants dans l'organisation ».

Malgré l'hétérogénéité des 75 PME-PMI et sachant que tout système d'information est forcément contingent (Mason et Mitroff, 1973, cité par Reix, 1995), n'existerait-il pas parmi elles un « profil d'entreprises » qui serait plus en accord avec une réelle pratique de l'intelligence économique ?

## 2.3. Un noyau dur de PME-PMI pratiquantes ?

### 2.3.1 L'association veille commerciale/veille technologique : révélatrice d'une pratique de l'IE.

Les PME-PMI de l'Eure n'accordent pas la même importance aux différents types de veille (Tableau 9). La veille est ici entendue, dans un sens restrictif, comme la recherche régulière d'informations sur les différents environnements de l'entreprise. La recherche régulière d'information à la fois sur l'environnement commercial et technologique est pratiquée par 40 entreprises parmi les 75 répondants. Sur ces 40 entreprises, 22 y associent une recherche d'information régulière sur leur environnement international. La représentation de soi comme pratiquant l'intelligence économique est fortement liée au sentiment de recourir conjointement à la veille technologique et à la veille commerciale. En effet, c'est parmi les 40 entreprises qui pratiquent ces deux types de veille que nous trouvons plus de 80% des entreprises affirmant pratiquer l'intelligence économique (13 sur 16).

Tableau 9. Les types de veille dans les PME-PMI

Vous informez-vous sur votre environnement:	Jamais	Ponctuellement	Régulièrement
<b>Technologique</b>	2 (3,2%)	19 (25,3%)	<b>54 (72%)</b>
<b>Commercial</b>	2 (3,2%)	22 (29,3%)	<b>51 (68%)</b>
Juridique	4 (5,3%)	44 (58,7%)	26 (37,7%)
Fiscal et financier	4 (5,3%)	36 (48%)	34 (45,3%)
International	18 (24%)	27 (36%)	30 (40%)
Social et culturel	3 (4,2%)	44 (58,7%)	25 (33,3%)

Pour autant peut-on affirmer que dans l'esprit des dirigeants des PME-PMI l'intelligence économique se confond uniquement avec la veille ? Il ne semble pas puisque on a déjà souligné le lien entre « pratique perçue » et « réseau externe ». Cette confusion semble définitivement disparaître (Levet, 2001).

### 2.3.2. Eléments d'identification de ce noyau dur.

On constate une différence d'identité entre les 75 entreprises de l'ensemble de notre échantillon et les 13 qui constituent la strate « VT+VC+P » (Tableau 10).

Tableau 10. Les caractéristiques « d'identité » des PME-PMI du « noyau dur ».

	Structure Echantillon total	Structure des 13 entreprises pratiquant la veille commerciale et technologique et déclarant pratiquer l'IE
Industrie	56%	<b>77,5%</b>
Exportatrices	29%	<b>69%</b>
Taille		
-6 à 49	<b>68%</b>	41%
-50 à 499	32%	<b>59%</b>
Certifiées ISO 9000	41%	<b>52%</b>

Les entreprises qui déclarent pratiquer l'intelligence économique sont plutôt des entreprises industrielles, dont l'effectif est supérieur à 49 personnes qui exportent et qui sont certifiées ISO 9000.

Tableau 11. Les caractéristiques «relationnelles» des PME-PMI du « noyau dur ».

	Echantillon total =75	Strate = 13
Personnes ressources	Fournisseurs/sous- traitants=58/75	Confrères = 9/13
Appartenance à un réseau	Oui =58/75	Oui= 12/13
Rôle dans le réseau	Simple adhérent =26/75	Instances dirigeantes = 6/13

Même si notre strate a une assiette très étroite, et même si nous ne pouvons fonder des conclusions irréfragables, quelques éléments semblent pouvoir être mis en évidence. Il existerait parmi les PME-PMI de l'Eure un noyau dur d'entreprises qui représente environ 15% des répondants et qui pratiquerait l'IE. Elles se caractérisent par : sa connaissance de la notion d'IE ; une conception active ; une perception (plus) aiguë des menaces et de la pression concurrentielle ; une insertion plus intense dans des réseaux externes et une conception plus offensive du rôle de la recherche d'informations, notamment dans le domaine commercial et technologique.

## Conclusion

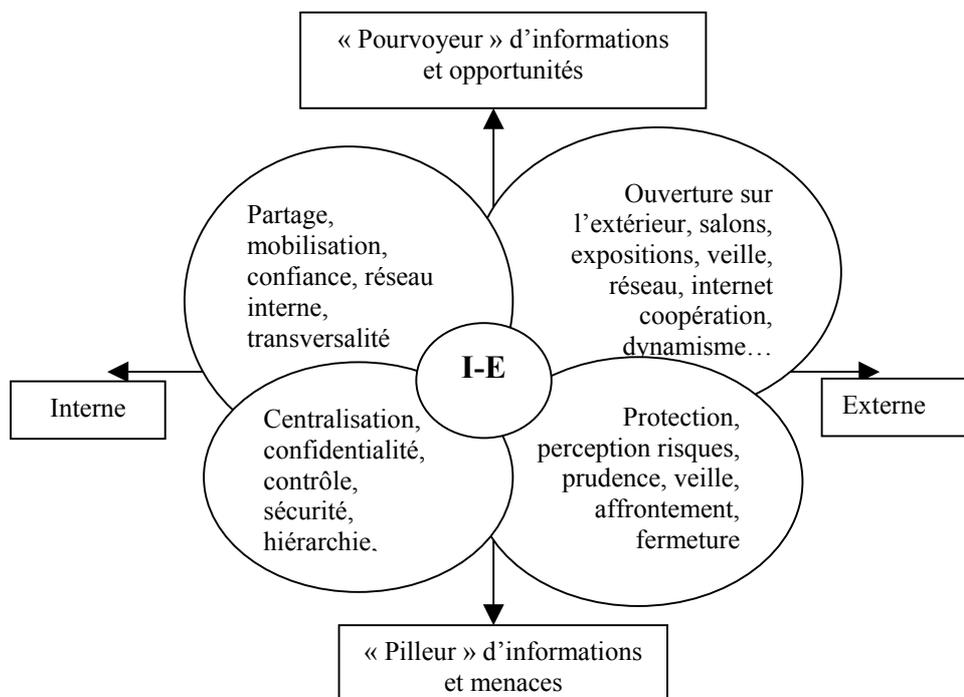
Les PME-PMI de l'Eure semblent assez peu connaître ce qu'est l'intelligence économique. Malgré tout, elles en perçoivent en partie les finalités. Leur pratique, globalement modeste, est partielle. Elle présente des caractéristiques ambivalentes. En effet, certaines dimensions des approches théoriques de l'IE sont présentes dans les PME-PMI, d'autres absentes ou discrètes (Tableau 12). En particulier, le cycle du renseignement leur semble étranger, le nombre d'acteurs impliqué, notamment en interne, reste limité. Ainsi, le personnel de l'entreprise semble plus considéré comme une source de menaces que d'opportunités. Par contre, les PME-PMI perçoivent bien l'importance de l'intelligence économique même si ce n'est pas selon les canons traditionnels.

Tableau 12. Une pratique partielle de l'intelligence économique en rapport avec les approches théoriques

Dimensions de l'IE globalement présentes	Dimensions de l'IE globalement absentes ou discrètes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reconnaissance de l'information comme ressource stratégique</li> <li>• veille technologique, commerciale, internationale</li> <li>• utilisation de nombreux supports d'information</li> <li>• ouverture sur l'environnement et réseau externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cycle du renseignement</li> <li>• mobilisation de l'ensemble du personnel et réseau interne</li> </ul>

Si on structure la pratique de la veille autour de quatre champs principaux et complémentaires sur la base d'une distinction entre « pourvoyeur/pilleur » d'informations, source d'opportunités et de menaces, et la distinction entre acteurs internes/externes, il semble que le cadran nord-ouest soit relativement peu sollicité. Pourtant il n'y a pas d'intelligence économique sans mobilisation des individus, sans dimension collective (Levet, 2001). Il paraît utile de s'interroger sur l'existence d'un certain paradoxe entre la nécessité de mobiliser l'ensemble du personnel en matière de collecte, de traitement, de diffusion de l'information stratégique et les risques issus du personnel vis-à-vis desquels on se protège et l'on fait preuve de rétention d'information.

**Figure 2. Les quatre champs de l'intelligence économique**



On voit dans ce paradoxe un champ de recherche transdisciplinaire à développer entre stratégie, gestion des ressources humaines et gestion de l'information. Ce paradoxe peut être rapproché plus largement de problèmes et de questions soulevés par le management de l'information (Reix, 1995 ; Lesca, Lesca, 1999). Les problèmes sont ceux de l'équilibre à trouver entre innovation et contrôle (dans un souci de sécurité) et l'organisation du contrôle et de ses formes. Lesca et Lesca (1999) soulignent que peu de membres de l'entreprise sont exclus du système d'information mais encore faut-il vouloir et savoir les écouter, les

convaincre, les motiver. Une question posée est celle de la nécessaire mise en cohérence stratégique entre stratégie générale, stratégie des technologies de l'information, l'organisation, et les systèmes d'information. Dès lors on peut s'interroger sur le rôle et la spécificité de l'intelligence économique dans ce modèle de mise en cohérence stratégique de l'information. Ainsi une lecture critique de l'intelligence économique à l'aune des apports du management stratégique de l'information pourrait être porteuse de progrès pour la recherche en stratégie.

Les PME-PMI seraient différentes des grandes entreprises parce que « leur flexibilité, leur adaptabilité ou leur créativité sont des atouts qui font défaut à la grande entreprise »(Ansari, 1999). Si leurs pratiques de veille ou d'IE ne sont pas aussi formalisées, elles peuvent se mettre en place - certes souvent de façon centralisée – dans un univers où les connexions sont plus courtes et moins nombreuses ce qui peut faciliter une adoption plus rapide des décisions. La plus grande proximité vis-à-vis du terrain ne peut-elle être appréhendée comme une meilleure garantie d'identification de certains signaux faibles (Salmon, Linares, 1997) ? Dans les grandes organisations qui ont mis en place des structures de veille ou d'IE rien ne garantit qu'une information surabondante et soumise à de nombreux filtres perceptuels joue toujours son rôle de réducteur d'incertitude. Si elles collectent, traitent et diffusent moins d'informations que les GE, c'est peut-être, pour certaines, avec un meilleur rendement. Toutefois, les PME-PMI ne trouvent pas forcément de réponse à la question de l'évaluation du retour sur investissement d'un système d'IE ni même sur la démarche à suivre. Il restera à adapter de façon « intelligente » aux PME-PMI une démarche qui semble plutôt conçue pour les grandes organisations. Dans cette optique le référentiel proposé par l'AFIC (2001) constitue une première tentative afin de fournir un cadre méthodologique non prescriptif destiné à guider les entreprises dans leur volonté de s'engager de façon structurée vers un dispositif d'intelligence économique.

Il n'en demeure pas moins que le risque d'ignorance et d'«économie d'intelligence» existe si les PME-PMI se privent d'une partie des connaissances et des compétences de leur personnel afin de développer l'intelligence collective de leur entreprise (Marcon, Moinet, 2000 ; Levet, 2001), c'est-à-dire une communauté d'intelligence (Baumard, 1992) partagée. L'intelligence économique a-t-elle alors à y gagner si on la redéfinit à l'instar de J-L Levet (2001) comme « la gestion de la connaissance, des compétences et des hommes composant l'entreprise » ?

## Bibliographie

- ANSARI M., « Les mesures de perception de la qualité totale dans les PMI : résultats de recherche », *Revue internationale des PME*, vol 12, n°4 avril 1999.
- BAUMARD Ph., « Concertation et culture collective de l'information: les nouvelles communautés d'intelligence, Réalité Industrielles », *Annales des Mines-Eska*, avril 1992.
- BAUMARD Ph., « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », *Revue Française de Gestion*, n°105, 1995.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999
- BOURNOIS F., ROMANI P-J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica, 2000
- BOURNOIS F., Activer l'intelligence économique et stratégique dans l'entreprise, dans PERETTI J-M (sous la direction de)., *Tous DRH* , 2<sup>o</sup> édition, Paris, Editions d'organisation, 2001.
- BUER S., Vers une mesure de la qualité de l'information, Xvèmes Journées Nationales des I.A.E, Bayonne-Biarritz, Septembre 2000
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1989
- GADILLE M., D'IRIBARNE A., La diffusion d'Internet dans les PME, Motifs d'adoption dans les réseaux et ressources mobilisées, Réseaux, communication, technologie, société, Internet en entreprise, Hermès Science, Paris, 2000, pp 61-90
- HASSID L., JACQUES-GUSTAVE P. ; MOINET N., *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod, 1997
- JAKOBIAK F., *L'intelligence économique en pratique*, Paris, Editions d'organisation, 1998.
- JANIS I.L. , *Groupthink*, Boston , Houghton-Mifflin, 1982.
- LARIVET S., Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité, Xèmes Conférence de l'AIMS, Québec, 2001
- LEMOIGNE J-L., *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF, 1973
- LESCA H., Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche, Economies et sociétés, Série Sciences de Gestion, 20, 1994, pp 31-50
- LESCA H., LESCA E., *Gestion de l'information, qualité de l'information et performance*, Editions Management Société, Paris, 1999
- LEVET J-L., Pratiques et mises en œuvre de l'intelligence économique, 4èmes Rencontres Nationales de l'intelligence économique, Paris, 8 Novembre 2001

LEVET J-L., PATUREL R., L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, Vème Conférences internationale de Management stratégique, Lille, 13-14-15 mai 1996

MANOIR DE JUAYE Th., *Intelligence économique : utilisez toutes les ressources du droit*, Paris, Editions d'organisation, 2000.

MARCHAND D-A et al., "Information orientation : People, Technology and the Bottom-Line", *Sloan Management Review*, vol 41, n°4, Summer 2000

MARCON C., MOINET N., *La stratégie-réseau*, Editions 00h00.com, 2000

MARTINET B., MARTI Y-M., *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris, Economica, 1995.

MARTRE H (sous la présidence de)., *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, Paris, La documentation Française, 1994.

MICHEL J-L (1999), Veille informative, veille stratégique, intelligence économique: mais au fond qu'est-ce que la veille?, Ronéoté, Journée d'information « Outils de veille pour l'entreprise », Besançon, 11 Mars.

REIX R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Gestion 1995

ROUACH D., *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, P.U.F, 1996.

SALMON R., LINARES Y., *L'intelligence compétitive*, Paris, Economica, 1997.

SHAPIRO C., VARIAN H-R., *Economie de l'information, Guide stratégique de l'économie de réseaux*, De Boeck, Université, 1999

TARONDEAU J-C., HUTIN C., *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert, 2001.

TREMEGE G., *Intelligence économique: un engagement stratégique, analyses et propositions*, Paris, ACFCI, 1997

VOYNANT O., « Les enjeux du développement d'un système de veille stratégique intégré au sein des PME-PMI » , *Revue d'Intelligence Economique* n°5 Octobre 1999.

WANG R-Y et al., « Manage your information as a product », *Sloan Management Review*, Summer 1998,