

← Alphabétique

Menu

Thématique →



## **L'intelligence économique existe-elle en PME ?**

**Sophie LARIVET**  
Doctorante

Université de Toulon et du Var

### **Résumé**

Notre communication se propose d'examiner la question de l'existence de l'intelligence économique dans les PME françaises. Nous adoptons une approche du concept en terme de multidimensionnalité, qui contribue à contourner les écueils d'études antérieures. Nous présentons une typologie issue du traitement d'un questionnaire administré à 103 PME de moins de 200 personnes de la région Rhône-Alpes.

## Introduction

Notre communication se propose d'examiner la question de l'existence de l'intelligence économique (IE) dans les PME françaises. Cette question se pose dans un contexte de bilan de plusieurs années de sensibilisation à l'IE par les pouvoirs publics, les collectivités locales et autres institutions françaises.

L'IE étant un concept autour duquel le débat sémantique, notamment en France, est très animé (Larivet, 2001), nous avons souhaité participer à ce débat en adoptant une approche du concept en terme de multidimensionnalité, qui contribue également à contourner les écueils d'études antérieures.

Notre communication présente certains résultats issus du traitement d'un questionnaire administré à 103 PME de moins de 200 personnes de la région Rhône-Alpes, en 2001. Nous adopterons une démarche classique, présentant d'abord l'origine de notre questionnement, puis la méthodologie, et enfin nos résultats.

## 1. Origine du questionnement

### 1. 1. Une insatisfaction quant aux études existantes

La question de la pratique de l'intelligence économique, par les PME peut sembler obsolète, si on ne distingue pas ce concept de celui de veille. De multiples études ont en effet montré que certaines PME pratiquaient la veille. Dans les recherches portant sur ce thème, on distingue plusieurs discours, explicites ou implicites :

- certains auteurs considèrent, d'un point de vue purement théorique, que l'intelligence économique est un concept applicable en PME (Bloch 1996) ;
- d'autres affirment la réalité de cette pratique au regard de cas particuliers, ou d'opérations pilotes d'introduction de l'IE en PME (Hassid, Jacques-Gustave, et Moinet, 1997, DARPMI, 2000) ;
- enfin, des études posent la question, à grande échelle, de la pratique de la veille ou de l'intelligence économique, en utilisant directement ces termes (De Vasconcelos, 1999, Phanuel et Lévy, 2002).

Nous estimons qu'aucun de ces travaux ne nous permet de répondre à notre interrogation. En effet, que seule une étude empirique suffisamment large pour autoriser un traitement quantitatif pourrait, sans pour autant prétendre à une généralisation définitive, aller au delà de la théorie, et au delà de cas d'espèce. Ces derniers, s'ils sont extrêmement intéressants pour appréhender la complexité du phénomène, nous semblent en effet fort peu représentatifs de l'étendue du phénomène en PME, d'autant plus que ce sont majoritairement des entreprises étudiées lors de recherches-action, d'opérations-pilotes, ou dans le cadre d'associations spécialisées dans la promotion de l'IE (SCIP : Society of Competitive Intelligence Professionals, AFDIE : Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique). S'il est sûr que ces entreprises pratiquent l'IE, on peut en revanche se permettre

de penser que cette pratique est particulièrement avancée et encadrée, à la limite de l'expérience. Nous nous demandons, nous, s'il est possible de trouver, « dans la nature », des PME pratiquant l'IE.

Pourquoi alors ne pas nous satisfaire du dernier type d'étude ? Précisément parce que poser directement la question de la pratique de l'IE nous paraît dangereux. En effet, ce concept est encore en maturation, et le vocable « intelligence économique » est encore mal connu, notamment des entreprises (Phanuel et Lévy, 2002). De plus, notre expérience au sein de l'AFDIE nous a montré que certains chefs d'entreprises avaient un jour découvert qu'ils faisaient de l'IE comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, c'est-à-dire sans le savoir. Cette intuition sera d'ailleurs avérée par nos résultats (cf. partie 3 du texte). La méconnaissance du vocable et de ce qu'il recouvre nous semble donc un obstacle à l'obtention de réponses en adéquation avec notre objectif.

## 1.2. Une question de taille et de poids

Notre question peut donc sembler naïve ou provocatrice, mais à notre connaissance, elle n'avait pas fait jusqu'ici l'objet d'une étude académique de large envergure, tentant de contourner l'écueil que constitue l'étude d'un concept fort peu connu. Deux autres idées nous ont également poussée à chercher à savoir si les PME pratiquaient l'IE.

La première reprend l'une des conclusions de l'enquête menée par Bournois et Romani (2000). D'après leurs résultats, obtenus auprès de 1199 entreprises françaises de plus de 200 personnes, la taille de l'entreprise est le premier critère d'interprétation des différences et similitudes entre les pratiques des firmes. Selon les auteurs, 51,1% des grandes entreprises déclarent pratiquer l'IE. Mais plus l'entreprise est grande, plus elle pratique l'IE : 39% des entreprises de moins de 500 salariés (200 à 500) déclarent ne pas la pratiquer, contre 7% des entreprises de plus de 10000 personnes. Les résultats vont dans le même sens lorsque l'on mesure la taille des entreprises à l'aune de leur chiffre d'affaires. Il ne semble donc pas vain de s'interroger sur l'existence de l'IE dans les entreprises non couvertes par l'étude, c'est à dire les PME de moins de 200 personnes. D'après ce que nous venons d'écrire, il semble que nous devions nous attendre à une manifestation limitée de ce phénomène en PME, si ce n'est à son absence. Si l'on suppose que les entreprises de moins de 200 salariés pratiquent encore moins l'IE que celles de 200 à 500 salariés, le taux de pratique devrait être inférieur à 25%.

La seconde idée est liée au poids que représentent les PME dans le tissu économique français. Elles emploient plus des deux tiers du secteur privé. Etudier leurs pratiques d'IE, à commencer par leur existence, ne nous semble donc pas une question mineure, ou l'utilisation d'un champ secondaire permettant de tester des hypothèses établies dans le domaine des grandes entreprises. Notre point de vue est le suivant : l'IE, contrairement à la veille, est un phénomène relativement peu étudié d'un point de vue académique. S'intéresser à l'IE en PME, c'est avant tout s'intéresser à l'IE dans un champ d'analyse particulier, qui contribue largement à l'économie (Julien, 1997).

Ainsi le phénomène de l'IE, encore trop peu présent dans la littérature scientifique, nous semble devoir être analysé dans le champ des PME,

- en raison du poids économique et social des PME ;
- en raison de l'importance de la variable « taille » dans la pratique de l'IE ;
- parce qu'à notre connaissance, aucune étude quantitative ne répond à la question de l'existence de l'IE en PME.

L'origine de notre questionnement étant expliquée, nous allons présenter la méthodologie qui nous permet d'y répondre.

## **2. Construction d'une échelle de mesure de l'IE en PME**

### **2.1. Démarche de traduction**

Nous l'avons évoqué, la méconnaissance du vocable « intelligence économique », liée notamment à son utilisation relativement récente et à sa réputation sulfureuse (Larivet, 2001) ne nous permettait pas de poser simplement la question « pratiquez-vous l'intelligence économique ? ».

Donner une définition de l'IE, celle du rapport Martre (Commissariat Général du Plan, 1994), celle de Bournois et Romani (2000), ou la nôtre, puis poser la question de sa pratique ne nous permettait pas non plus de répondre à notre interrogation. Une définition met en effet en avant une ou certaines facettes du concept, et ne sachant pas a priori ce que serait l'IE en PME, si elle y existait, nous ne souhaitions pas soumettre aux dirigeants une proposition fermée, qui nous aurait empêchée de saisir la ou les manifestations de l'IE en PME.

Il nous fallait donc procéder à une traduction de l'IE du monde théorique vers le monde empirique, c'est à dire, à la mesure de l'IE en PME (Thiétart et coll., 1999).

Nous avons donc procédé selon la démarche de Lazarsfeld (1967, cité par Thiétart et coll., 1999). Nous avons élaboré, au cours de nos lectures, une construction abstraite de l'IE, que l'on pourrait résumer par la définition « ensemble des démarches licites liées à l'usage stratégique et réticulaire de l'information ». Conformément à la démarche citée, nous avons ensuite cherché à découvrir les facettes, composantes ou dimensions de l'IE, puis défini le type de données (variables) qui nous permettraient de mesurer chacune de ces dimensions. Nous allons à présent présenter ces dimensions théoriques de l'IE.

### **2.2. Les dimensions théoriques de l'IE :**

Les dimensions théoriques de l'IE ont été identifiées à travers l'étude de la littérature scientifique et professionnelle, au cours d'entretiens exploratoires, et par une observation participante réalisée au sein des ateliers de réflexion de l'AFDIE. La démarche a consisté en un repérage des thèmes récurrents qui, dans la littérature comme sur le terrain, apparaissaient à la croisée de l'IE et du management (nous avons délibérément écarté les thèmes économiques, politiques, philosophiques...). Deux catégories de dimensions nous sont apparues : des dimensions fonctionnelles, et des dimensions de support.

### 2.2.1. Les dimensions fonctionnelles de l'IE

La démarche d'intelligence économique comporte trois facettes fonctionnelles, que nous avons nommées Protection, Renseignement et Influence.

La première dimension consiste en la **protection** du patrimoine informationnel de l'entreprise, et de façon plus générale, en une activité de contre-intelligence (Alexandre-Leclerc, 2001). En effet, une entreprise doit faire face au cours de son existence à un certain nombre d'« attaques » qui ne se situent pas toujours dans le champ concurrentiel classique. Plus simplement, il n'y a aucune raison pour qu'elle ne soit pas elle-même la cible de l'IE d'une autre entreprise. Bournois et Romani (2000) montrent le lien direct entre le nombre et la gravité des attaques subies par l'entreprise, et l'apprentissage de l'IE. Pour Massé et Thibaut (2001), quatre types de protection existent : la protection mécanique (contrôle des accès à l'entreprise ou à des parties de l'entreprise), la protection logique (sécurité informatique), la protection humaine (interne et externe : infiltration, faux stagiaires...), et juridique (confidentialité, propriété intellectuelle, brevets, non concurrence). On retrouve par ailleurs ce thème dans la mythologie de l'IE, constituée d'anecdotes qui circulent dans les conférences spécialisées, comme celle du « portier de l'Oréal », qui aurait constaté la visite récurrente d'un homme, chaque fois sous des identités différentes.

La deuxième dimension fonctionnelle, ou **renseignement**<sup>1</sup>, est l'ensemble des activités de veille, qu'elles soit stratégiques et anticipatives au sens de Lesca (1994), ou même qu'elles consistent en une simple surveillance de l'existant ; ces deux types de veille n'étant pas exclusives l'une de l'autre. Ces activités, composées d'un certain nombre d'étapes connues sous le nom de cycle du renseignement, ont pour but d'identifier, voire d'anticiper, les menaces et opportunités pour l'entreprise. Concrètement, le renseignement est orienté de façon plus ou moins large vers l'extérieur de l'entreprise (veille technologique, sectorielle, globale...) mais peut aussi être parfois dirigé vers l'intérieur de l'entreprise (voir par exemple le cas décrit par Cristallini et Paturel en 1999).

La troisième dimension fonctionnelle ou **influence** consiste à mettre en oeuvre une série de pressions indirectes sur les acteurs influents d'un marché afin de forcer le maintien, la prise, ou le renforcement d'une position concurrentielle (Baumard, 2000). Selon Chappoz (1991), la gestion de l'interactivité entreprise-environnement permet à la PE de desserrer la contrainte environnementale et de se créer un espace de liberté. Les pratiques d'influence peuvent se comprendre comme un refus d'accepter l'environnement comme une contrainte, ses règles et ses lois comme des données. La pratique du lobbying en est une concrétisation fréquente. Le lobbying est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements, et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics (Farnel, 1994)<sup>2</sup>. Les techniques employées consistent toutes

<sup>1</sup> Nous avons choisi ici d'employer le terme de renseignement, au sens large de l'ensemble des activités du cycle du renseignement (recherche d'information, traitement, stockage...). Comme le remarque Bulinge (2001), chacun des acteurs de l'IE s'est approprié ce cycle et l'a habillé d'un vocabulaire distinct. En ce qui nous concerne, nous emploierons donc indifféremment les termes veille ou renseignement.

<sup>2</sup> cité par Décaudin (1997)

à apporter de l'information à la personne / institution que l'on désire influencer (par le biais, par exemple, de dossiers techniques), cette information pesant dans le sens des intérêts de l'entreprise influençante. Cette pratique a pu être observée dans des PME (voir à ce sujet la description du cas de l'entreprise Markal par Dussuc et Paturel en 1999).

Protection, Renseignement et Influence constituent donc a priori, c'est à dire au regard de la littérature et de cas exploratoires, les activités qu'une entreprise doit combiner pour que l'on puisse parler d'intelligence économique. Le prix (P.R.I.) à payer, en quelque sorte... Ce sont ces trois composantes qui vont nous permettre de repérer d'éventuelles pratiques d'IE en PME. Cependant, nous avons choisi, afin de mieux décrire le phénomène, de relever également les dimensions de support de l'IE.

### 2.2.2. Les dimensions de support de l'IE

Nous avons identifié quatre autres dimensions liées à l'IE, ou dimensions de support.

La **technologie**, par référence aux « nouvelles technologies », mais prise dans le sens de technique, de procédé, est à la fois source d'information peu onéreuse (Internet), un vecteur de l'information (les intranets, mais aussi, les rapports d'étonnement, technique non obligatoirement informatique), un moyen de traiter l'information (logiciels spécialisés). Elle peut servir à la protection de l'information, comme au renseignement et à l'influence. Julien et Raymond (1991, cités par Lesca et Raymond, 1993), dans une étude portant sur 102 PME de service québécoises, ont trouvé que la présence d'une fonction de veille était significativement et positivement reliée à l'adoption de nouvelles technologies. Oberson (1997) va même plus loin en affirmant que la veille sur Internet, effectuée avec habileté sur des niches bien cernées, peut s'avérer très économique et tenir lieu de veille pour une PME qui ne souhaite pas investir en hommes ni en abonnement à des bases de données.

L'**éthique** est une dimension sous laquelle nous avons regroupé les questions de la légalité et de la légitimité de l'IE. Cette dimension se concrétise dans les organisations par différentes mesures (sensibilisation du personnel, connaissance des limites légales, réflexion déontologique) qui vont guider les pratiques de la PME. Ce questionnement sur l'espace de liberté dans lequel s'exerce l'IE (qui rappelons-le, n'est pas de l'espionnage industriel) est indispensable (Achard et Bernat, 1998). Sans lui, l'entreprise risque d'entreprendre des actions très coûteuses, et inutiles, voire dangereuses.

Le **réseau** : le ou les réseaux auxquels appartiennent les entreprises, et/ou leurs dirigeants sont à la fois un moyen de renseignement et un moyen d'influence. Ils permettent aux PME les plus dynamiques d'aménager leur environnement afin de diminuer l'incertitude et de mieux gérer le long terme (Marchesnay et Julien, 1990), ainsi que de palier au manque de ressources des PME pour l'obtention d'information (Julien, 1997). Julien, Carrière et Hébert (1988) ont montré que les industries de produits de plastique recourent avant tout aux informations technologiques obtenues des fournisseurs de matières premières, celles des ateliers d'usinage obtiennent leurs informations des donneurs d'ordre, celles des scieries s'informent auprès de leurs fournisseurs d'équipements. Les auteurs précisent que ces firmes participent à des foires industrielles, et font parfois appel à des centres de recherche publics ou para-publics, et

recueillent leurs informations commerciales auprès de réseaux personnels. Pour Colletis (1997), la caractérisation des paramètres relatifs à la relation de réseau-complémentarité, réciprocité, flexibilité, engagement, bénéfice mutuel et inter-dépendance- s'applique aux pratiques relationnelles s'inscrivant dans une démarche d'IE.

**L'organisation** : cette dimension a notamment été étudiée par Bournois et Romani (2000), sous l'appellation « réseaux internes » et « acteurs » de l'IE. Sous cette appellation, nous cherchons essentiellement à étudier la participation aux activités d'IE en PME. Smelzer, Fann et Nikolaisen (1988, cités par Marchesnay, 1988) ont étudié les pratiques de scrutation de l'environnement des petites entreprises. En distinguant trois types de scrutation (irrégulier, périodique et continu) et en interrogeant 88 propriétaires-dirigeants d'entreprises de moins de 30 salariés, ils montrent que la fonction est concentrée dans les mains du propriétaire-dirigeant, et qu'elle est d'autant moins formalisée que l'entreprise est petite. Pearce, Chapman et David (1982, cités par Lesca et Raymond, 1993) avaient auparavant montré que la veille était dépendante des systèmes d'information du dirigeant de PME. Les discussions avec les dirigeants de PME de l'AFDIE semblent indiquer qu'il en serait de même pour l'IE.

Ces dimensions (le T.E.R.O. de l'IE) permettent à l'IE de se déployer dans l'entreprise, mais c'est sur la base du P.R.I. de l'IE que nous répondrons à la question de l'existence de l'IE en PME. Le T.E.R.O. nous servira à mieux décrire les pratiques des groupes d'entreprises repérés sur le terrain.

Les dimensions théoriques de l'IE étant précisées, voyons à présent comment nous les avons mises en œuvre sur le terrain.

### 2.3. Opérationnalisation des dimensions / questionnaire

A partir des dimensions Protection, Renseignement et Influence, nous avons développé une échelle de mesure de l'IE. Compte-tenu de la place limitée dont nous disposons, nous tentons dans la suite de cette communication d'expliquer nos analyses sans entrer dans le détail. Néanmoins, les analyses complètes peuvent être fournies sur demande auprès de l'auteur.

#### 2.3.1 Variables de l'analyse

L'échelle de mesure était initialement composée de 22 variables.

- mesure de la dimension Protection : 4 variables (dépôt de brevets, survenues d'attaques, existence de mesures de sécurité et gestion des hommes-clés) ;
- mesure de la dimension Renseignement : 12 variables (4 types de veille de l'existant, 4 types de veille anticipative, 4 pratiques de recherche de l'information) ;
- mesure de la dimension Influence : 6 variables (influence sur les pouvoirs publics, les collectivités locales, les intervenants institutionnels, les organisations internationales, professionnelles, et sur l'environnement en général).

Après épuration, 10 variables ont finalement été retenues (qualité de représentation supérieure à 0,5) :

- dimension protection : aucune variable retenue. On peut être surpris de la très mauvaise représentation des variables de protection, qui nous pousse à abandonner cette dimension dans l'analyse. En effet, comme nous l'avons précisé plus haut, l'enquête menée par Bournois et Romani (2000) avait montré que l'IE, dans les grandes entreprises, comportait un important volet défensif, et en particulier que les pratiques d'IE étaient directement influencées par les attaques subies. Au regard de notre enquête, mais aussi de notre expérience de terrain, il semble que cette dimension ne soit pas statistiquement constitutive de l'IE en PME. Cependant, certaines variables, prises isolément, confirment un lien entre IE et contre-intelligence. Ce fait constitue une limite qu'il nous conviendra d'intégrer dans la suite de nos travaux, afin de vérifier s'il provient du choix des variables, ou s'il convient de repenser notre théorie.
- dimension renseignement : 7 variables retenues ;
- dimension influence : 3 variables retenues.

### 2.3.2. Le choix des entreprises interrogées

Le questionnaire a été administré par voie postale à 1000 PME de moins de 200 personnes de la région Rhône-Alpes. 125 questionnaires nous ont été retournés, 103 ont pu être traités. Les analyses ont été conduites sous les logiciels SPSS version 9.0 et AMOS version 4.01 (réalisé par James L. Arbuckle pour la société SPSS). Les questions portaient sur les 7 dimensions évoquées ci-dessus, et l'enquête comportait en outre un volet de questions supplémentaires sur les caractéristiques et la stratégie des entreprises.

Il est important de préciser que nous avons envoyé nos questionnaires à des PME indépendantes d'un point de vue patrimonial, comme à des PME appartenant à un groupe. En effet, nous ne nous attendions pas particulièrement à trouver une pratique de l'IE dans les « vraies » PME (indépendantes), et souhaitions savoir si le fait d'appartenir à un groupe était un élément discriminant. Notre crainte se fondait sur différents travaux portant sur la veille (technologique ou autre). Par exemple, selon Julien (1997), la veille technologique, concurrentielle et commerciale est coûteuse et les PME sont particulièrement vulnérables à cet égard en raison de leurs ressources limitées pour créer, obtenir et évaluer l'information. Pour Bili et Raymond (1997), les systèmes d'information des PME sont peu développés, subordonnés à la fonction comptable, et souffrent d'un manque d'expérience et de formation des utilisateurs potentiels.

## 3. Les résultats de l'enquête auprès des PME

Un premier résultat de l'enquête confirme nos propos sur la méconnaissance du vocable « intelligence économique » : plus de 56% des entreprises interrogées ne savent pas si elles pratiquent l'IE (et ne peuvent en donner une définition). Ceci nous indique que l'approche multidimensionnelle était un choix judicieux.

### 3.1. Analyse en composantes principales

Une Analyse en Composantes Principales (ACP) à 3 facteurs a été menée sur les 10 variables retenues, afin de nous permettre de définir les dimensions empiriques de l'IE en PME (composantes principales). Deux essais de rotation ont donné les résultats suivants : le pourcentage d'information restitué par les facteurs issus de la rotation Promax était de 60.1%, celui restitué par les facteurs issus de la rotation Oblimin de 62%. La suite des analyses est réalisée sur la base des facteurs issus de la rotation Oblimin.

Tableau 1 : Matrice de structure des composantes principales de l'IE

|        | Composante |      |      |
|--------|------------|------|------|
|        | 1          | 2    | 3    |
| ANTGLO | .921       |      |      |
| ANTSEC | .910       |      | .325 |
| ANTIN  | .847       |      | .304 |
| ANTEC  | .825       | .379 |      |
| CLIN   |            | .782 |      |
| IIIN   |            | .744 |      |
| OIIN   |            | .727 |      |
| VSEC   |            |      | .859 |
| VIN    | .300       |      | .796 |
| VTEC   |            |      | .756 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

L'étude de la matrice de structure ci-dessus nous permet de nommer les trois composantes principales de l'IE en PME :

- la composante n°1 est expliquée par les variables de veille anticipative (anticipation de l'environnement global, de l'environnement spécifique, de l'environnement interne, de la technologie). On peut donc la nommer « veille anticipative » ;
- la composante n°2 est expliquée par les variables d'influence (influence sur les intervenants institutionnels, les organisations internationales et les collectivités locales). Nous la nommerons simplement « influence » ;
- la composante n°3 est expliquée par les variables « veille technologique », « veille interne » et « veille sectorielle ». Nous la nommerons « veille de l'existant ».

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure est de 0,797, ce qui nous permet d'écrire que sa fiabilité est bonne.

Les résultats de l'ACP montrent que le modèle théorique n'est pas parfaitement adapté aux PME. En effet, on ne retrouve pas dans les composantes principales les variables mesurant la dimension « protection ». La dimension renseignement, elle, se scinde en deux composantes. Nous avons nommé la première « veille de l'existant », et la seconde « veille anticipative ».

La différence entre ces deux composantes réside dans l'horizon d'anticipation de l'environnement. Enfin, la troisième dimension, l'influence, est pertinente.

### 3.2. Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)

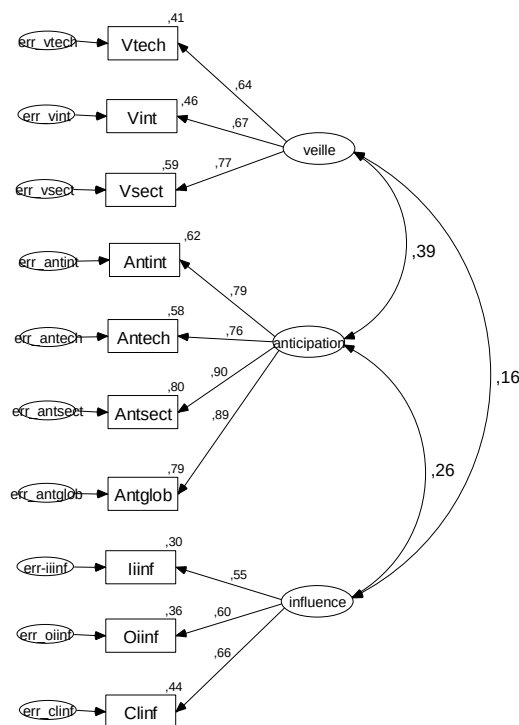
Une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) a été menée sur le modèle issu de l'ACP (figure 1). Ce modèle empirique regroupe l'ensemble des variables constitutives de l'échelle de mesure de l'IE en PME (variables observées).

On voit apparaître les trois dimensions clés de l'IE (variables latentes) :

- la veille anticipative (nommée ici anticipation) ;
- la veille de l'existant (nommée ici veille) ;
- les pratiques d'influence (nommées ici influence).

Remarquons cependant que les indices calculés montrent la bonne adéquation du modèle aux données (RMSEA = 0,072, GFI = 0,910 AGFI = 0,846). Notre modèle de l'IE correspond donc bien à la réalité de celle-ci dans les PME étudiées.

Figure 1 : le modèle empirique de l'IE



Munie de ce modèle, nous avons donc réalisé une analyse typologique, qui nous a permis d'obtenir **trois groupes** d'entreprises.

### 3.3. Typologie des PME en fonction de leurs pratiques d'IE

#### 3.3.1. Méthodologie

Nous avons procédé successivement à une classification hiérarchique, et à une classification non hiérarchique sur les scores factoriels ; puis à une analyse discriminante sur les variables.

- classification hiérarchique : après tracé du dendrogramme, l'analyse de l'indice de fusion nous a fait opté pour une analyse en trois groupes ;
- classification non hiérarchique : la solution retenue est la solution à trois groupes (nous avons testé d'autres typologies à 2 ou 4 groupes, mais leurs résultats n'améliorant pas ceux de la typologie en 3 groupes, notre choix s'est effectué en fonction de l'interprétabilité) ;
- analyse discriminante : elle a validé notre analyse typologique (89,3 % des entreprises correctement classées) et nous a permis de déterminer les variables qui contribuent les plus à différencier les classes obtenues par la typologie.

Deux axes sont ainsi discriminants des pratiques des PME observées. Nous présentons ci-dessous les coefficients permettant d'interpréter ces axes :

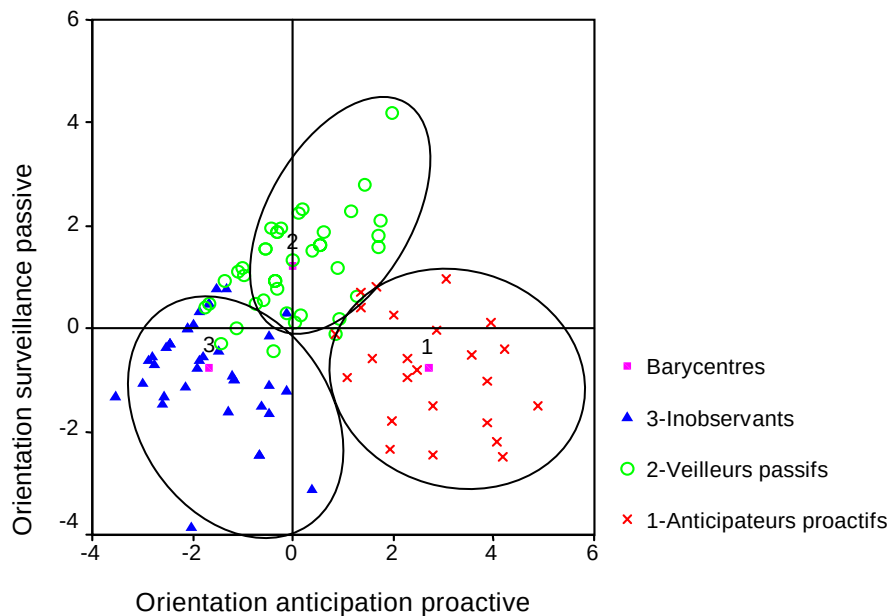
Tableau 2 : Matrice de structure des axes discriminants

|        | Fonction |       |
|--------|----------|-------|
|        | 1        | 2     |
| OIIN   | .410     | -.386 |
| CLIN   | .396     | -.391 |
| ANTEC  | .233     | .206  |
| VTEC   | .084     | .045  |
| ANTGLO | .354     | .553  |
| ANTIN  | .412     | .509  |
| VSEC   | .266     | .410  |
| IIIN   | .396     | -.402 |
| ANTSEC | .308     | .366  |
| VIN    | .184     | .195  |

- Le premier axe (fonction 1) est essentiellement composé des variables d'influence et de veille anticipative, il correspond à une orientation « anticipation pro-active » (remarquons que les variables de veille de l'existant expliquent aussi cette orientation, mais dans une moindre mesure).
- Le deuxième axe (fonction 2) oppose les variables d'influence aux variables de veille anticipative et de veille de l'existant : il représente une orientation « surveillance passive ».

La représentation graphique des PME interrogées sur un plan défini par ces deux axes discriminants est présentée dans la figure 2.

Figure 2 : les trois groupes de PME



Nous distinguons nettement les trois groupes issus des classifications et de l'analyse discriminante. La description de ces groupes que nous effectuons ci-après utilise des éléments de l'analyse des dimensions de support de l'IE, dont nous ne pouvons fournir ici le détail. La figure 3 illustre les scores des groupes sur ces dimensions.

#### - Les anticipateurs proactifs

Ce groupe de 24 entreprises pratique **l'intelligence économique**. C'est le groupe d'entreprises dans lequel le souci d'anticipation de l'environnement est le plus important, mais surtout qui **combine une activité de renseignement à une activité d'influence**. Ces entreprises ont une plus forte implication que les autres dans des réseaux extérieurs (essentiellement institutionnels, mais incluant aussi d'autres chefs d'entreprises non concurrentes), utilisent de façon plus intense les technologies ou techniques de l'information (Internet, intranet, et rapport d'étonnement), se soucient davantage de l'éthique (par le biais d'une réflexion sur leurs pratiques), et ont une démarche stratégique plus participative que les autres entreprises de l'étude, que ce soit en matière de participation du personnel au cycle du renseignement ou à l'élaboration de la stratégie.

En matière de contre-intelligence, on remarque que ce groupe d'entreprise dépose plus de brevets que celles qui font de la veille, qu'elles ont mieux développé des mesures de sécurités, et qu'elles semblent avoir ou subi plus d'attaques hors-marché ou de pratiques illégales. Si nous n'avons pas pu dégager une véritable dimension de contre-intelligence dans les pratiques des PME, nous pouvons en revanche affirmer que c'est un domaine dans lequel les PME pratiquant l'IE sont plus avancées que leurs consœurs.

Ce groupe représente 23% des entreprises interrogées. Ces résultats vont dans le sens de ceux obtenus par Bournois et Romani [6], puisque la taille moyenne des entreprises pratiquant l'IE est supérieure à celle des autres groupes, quelle soit mesurée en effectif ou en CA.

Du point de vue des manœuvres stratégiques, ces entreprises se distinguent de façon significative des autres firmes par la dimension internationale de leur développement, et leur plus grande propension à suivre des stratégies de différenciation. On peut aisément expliquer ces phénomènes par l'effort particulier de surveillance de l'environnement que nécessite la pénétration de pays étrangers, d'une part, et par la fine connaissance du marché que requiert la définition d'une offre différenciée, d'autre part.

La réponse à notre question initiale est donc oui, **l'intelligence économique existe dans les PME françaises, mais c'est une pratique qui reste encore minoritaire.**

#### **- Les veilleurs passifs**

Ce sont 40 entreprises qui ont une **activité de renseignement**, mais qui ne l'associent pas à des pratiques d'influence. Ces entreprises sont donc **passives vis-à-vis de l'environnement**, elles ne cherchent pas de façon volontaire à le transformer. On remarquera que le personnel de ces entreprises participe de façon importante au cycle du renseignement. Ce groupe représente 39% des entreprises interrogées.

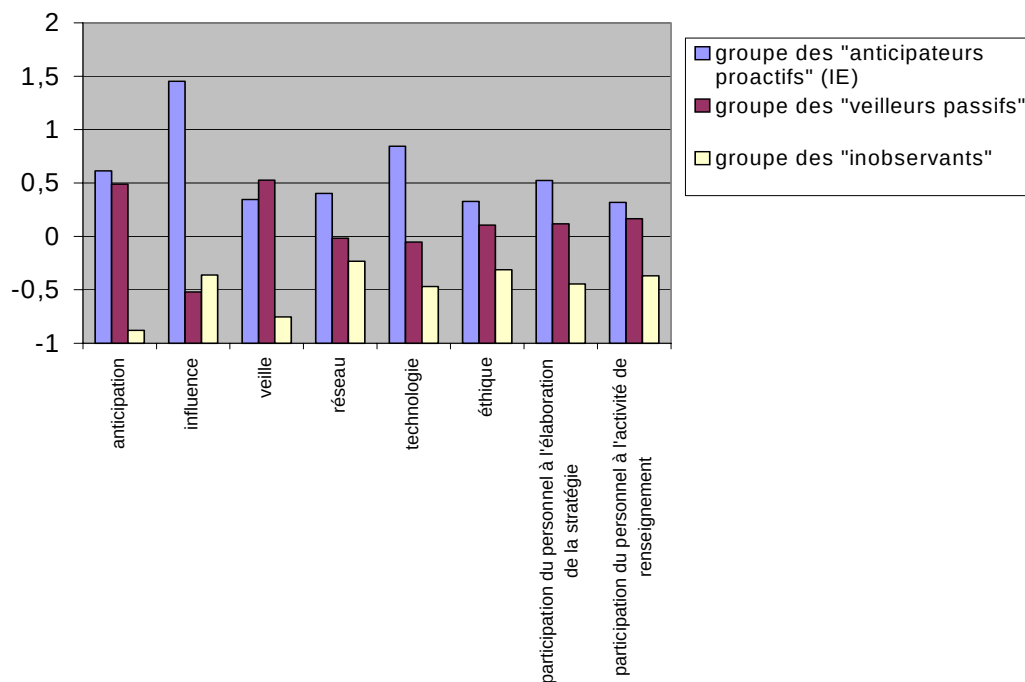
Les variables les plus discriminantes avec le groupe des « anticipateurs proactifs » sont la dimension influence, la dimension technologie (les veilleurs sont moins enclin à l'utiliser que les anticipateurs), et les variables mesurant l'activité de lobbying, ou la prise de mesures de sécurité.

#### **- Les inobservants**

39 entreprises constituent ce **groupe peu préoccupé par la surveillance de son environnement**. On peut avancer diverses hypothèses comme explications à ce phénomène : manque de temps ou de ressources lié à des difficultés importantes, concurrence moins internationale (sentiment de connaissance relative de l'environnement), moindre latitude stratégique... Ce groupe représente 38% des entreprises interrogées.

Nous avons récapitulé graphiquement les principaux scores de chacun des groupes que nous venons de décrire sur les dimensions fonctionnelles et de support de l'IE (cf. figure 3).

Figure 3 : scores des groupes sur les dimensions de l'IE



## Conclusion

Les résultats de notre enquête nous invitent à repenser **l'IE en PME comme une combinaison de renseignement et d'influence**. Le débat sur la sémantique, loin d'être clos, peut donc être enrichi de cette réflexion : veille (quelle qu'elle soit) et IE ne sont pas synonymes... mais la veille est la dimension majeure de l'IE.

Partant de là, la réponse à notre question initiale est clairement : oui, des PME françaises de moins de 200 personnes pratiquent l'IE, ces entreprises sont minoritaires, mais plus nombreuses que ce à quoi nous nous attendions (23%). Un pourcentage plus important d'entreprises pratique la veille (39%), et, phénomène intrigant, plus d'un tiers des entreprises ne semblent pas vraiment concernées par la surveillance de leur environnement.

Nombre de questions restent cependant sans réponse. Par exemple :

- qu'en est-il de ce groupe d'inobservants ? Comment la décision stratégique de ces entreprises est-elle alimentée ?
- puisque les attaques ne sont pas une cause de l'apprentissage de l'IE en PME, quelles sont les faits ou idées qui sous-tendent sa pratique ?
- une entreprise peut-elle passer d'un groupe à l'autre, et comment ?

Nous disposons ainsi d'un point de discussion pour approfondir les connaissances sur la pratique de l'IE en PME.

## Bibliographie

- Achard P. et Bernat J.-P. (1998), *L'intelligence économique : mode d'emploi*, Paris, ADBS Editions.
- Alexandre-Leclair L. (2001), « La sûreté économique comme stratégie de contre intelligence économique », Actes du colloque VSST 2001, Barcelone, octobre 2001, tome 2, p. 123-134.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- Blili S. et Raymond L. (1997), « Les systèmes d'information », in *Les PME, bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> éd., Julien P.-A., Paris, Economica, p. 231-253.
- Bloch A. (1996), *L'intelligence économique*, Paris, Economica.
- Bournois F., Romani P.-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- Bulinge F. (2001) « PME-PMI et Intelligence Compétitive : les difficultés d'un mariage de raison », Actes du colloque VSST 2001, Barcelone, octobre 2001, tome 2, p. 245-256.
- Chappoz Y. (1991), « La gestion de l'interactivité entreprise / environnement », *Revue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises*, vol. 4, n°3, p. 53-75.
- Colletis G. (1997), « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? », *Revue d'Intelligence Economique*, n°1, p. 25-34.
- Commissariat Général du Plan (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Paris, La Documentation Française.
- Cristallini V., Paturel R. (1999), « Risques liées à un déficit de la fonction d'intelligence économique et à la polarisation sur l'environnement externe d'une entreprise », *Revue d'Intelligence Economique*, n°5, p. 10-28.
- DARPMI<sup>3</sup> (2000), *Intelligence économique, Outils et méthodes développés en PMI*, Paris, Les Editions de L'Industrie.
- De Vasconcelos C.R.M. (1999), *L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble II.
- Décaudin J.M. (1997), « Lobbying », in *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> éd. Joffre P. et Simon Y., Paris, Economica, p. 1773-1780.
- Dussuc B. et Paturel R. (1999), « La pratique d'influence est-elle possible pour les PMI ? Le cas Markal », *Revue d'Intelligence Economique*, n°5, p. 138-143.
- Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N. (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod.
- Julien P.-A. (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> éd., Economica, Paris.
- Julien P.-A., Carrière J.B., et Hébert L. (1988), « Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME manufacturières québécoises », *Revue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises*, vol. 1, n°2, p. 193-223.
- Larivet S. (2001), « Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité », Actes de la 10<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique, Québec, juin 2001, CD-ROM, 24 p.
- Lesca H. (1994), *Veille stratégique de l'entreprise*, Lyon-Villeurbanne, Aster.

---

<sup>3</sup> Direction de l'Action Régionale et de la Petite et Moyenne Industrie

- Lesca H., Raymond L. (1993), "Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », *Revue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises*, vol. 6, n°1, p 49-65.
- Massé G. et Thibaut F. (2001) *Intelligence économique, Un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Marchesnay M. (1988), « De la veille technologique au pilotage stratégique », *Revue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises*, vol. 1, n°3/4, p. 335-340.
- Marchesnay M. et Julien P.-A. (1990), "Small Business as a Transaction Space", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol.2, n°3, p. 267-277.
- Oberson P. (1997), *L'Internet et l'intelligence économique*, Paris, Editions d'Organisation.
- Phanuel et Lévy (2002), « Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français », *Actes de la 11<sup>ème</sup> conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, juin 2002, CD-ROM, 22 p.
- Thiétart R.-A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.