

Intelligence économique et réseau : Quelle configuration est mobilisée par les « PME-PMI » ?¹

Dominique PHANUEL

Enseignant-chercheur, Maître de conférences, Sciences de Gestion,
IAE, Université d'Orléans, Laboratoire LOG

RÉSUMÉ

Cet article souligne les liens qui unissent l'intelligence économique et le réseau. Une entreprise peut plus ou moins s'ouvrir vers l'extérieur et de l'intérieur selon qu'elle y verra une opportunité pour acquérir de l'information ou une menace de « pillage » d'information. Nous identifions quatre configurations possibles de pratique plus ou moins prononcée d'intelligence économique. Sur la base d'une enquête auprès de 75 entreprises, on montre que l'une d'elles semble privilégiée par les PME-PMI. On conclut cet article en prônant une « intelligence économique » fondée sur un enchevêtrement de configurations plutôt que sur une utilisation exclusive de l'une d'elles.

Mots-clés : Intelligence économique, Réseau, Information, Configuration, PME-PMI.

ABSTRACT

This article emphasizes the links between economic intelligence and network. To some extent, a company can open up itself without and within depending on whether it can see an opportunity to get some information or a threat of information "piracy". Four more or less pronounced possible configurations of economic intelligence practice are identified. Relying on a survey carried out among 75 companies, it is shown that one of these aspects is favoured by the small and medium-size companies. As a conclusion this article advocates a kind of "economic intelligence" based on tangled configurations rather than on an exclusive use of one of them.

Key-words: Economic intelligence, Networking, Information, Configuration, Small and medium-size companies.

¹ L'auteur remercie les évaluateurs et le coordinateur de ce numéro spécial de la revue pour leurs commentaires et leurs suggestions concernant les diverses versions de cet article.

L'intelligence économique 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 mondiale se durcit, le cycle de vie des produits se raccourcit. Pour chaque entreprise, il importe de surveiller l'environnement et 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), 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)², devient stratégique, c'est à dire qu'elle concerne des actions finalisées, coordonnées et décisives. 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 l'intelligence économique. Il y a quelques années un quasi consensus existait pour affirmer que tel n'était pas encore le cas des PME-PMI (Martre, 1994 ; Paturel et Levet, 1996, Hassid *et al.*, 1997 ; Groom et David, 2001 ; Wright *et al.*, 2002) ou alors de façon partielle (Guilhon, 2004 ; Larivet, 2001 et 2006 ; Salles, 2006). Depuis, sous l'impulsion de l'Etat (Carayon, 2003),

des chambres de commerces et d'industries et des collectivités locales, les expériences d'intelligence économique se multiplient dans les PME-PMI³. La recherche en sciences de gestion suit cette évolution et se développe également (Tarraf et Molz, 2006 ; Brouard, 2007 ; Jourdan *et al.*, 2008) tant par des recherches théoriques (Guilhon, 2004 ; Marchesnay, 2004, dans Guilhon 2004) et d'état de l'art (Jourdan *et al.*, 2008), que par des recherches qualitatives (Guilhon, 2004 ; Tarraf et Molz, 2006 ; Levet, 2008) que quantitatives (Larivet, 2006). Cet article rentre dans le champ de la « *competitive intelligence* » et de la « *business intelligence* »⁴. Il se positionne plus particulièrement dans la catégorie « stratégies » identifiée par Jourdan *et al.* (2008)⁵. Bournois et Romani (2000) définissent l'intelligence économique et stratégique comme une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. Cette définition souligne l'importance de la mobilisation d'acteurs-ressources au sein de réseaux dans la pratique de « l'intelligence économique ». Ces deux dimensions complé-

² 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.

³ Par exemple le programme interrégional (Auvergne, Limousin, Languedoc-Roussillon) Cybermassif 2010 de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises aux enjeux de l'IE (programme d'action concernant la sécurité des systèmes d'information et la mise en place de démarche de gestion de l'information stratégique). Organisation en 2008 par la DRIRE du Nord Pas de Calais de douze projets associant 80 PME-PMI.

⁴ Baars et Kemper (2008) indiquent que ces expressions sont complémentaires et que la CI est une application de la BI.

⁵ Ils identifient cinq catégories : Artificial Intelligence, Benefits, Decisions, Implementation et Strategies.

mentaires, psychosociologique et rétilogique (Bournois, Romani, 2000) sont au cœur de cet article. La pratique de l'intelligence économique peut s'inscrire dans un double mouvement :

- une ouverture/fermeture sur l'extérieur et/ou de l'intérieur en mobilisant ou non un réseau d'acteurs externe et/ou interne ;
- une vision de l'interne (l'organisation) et l'externe (l'environnement) soit comme source d'opportunités et « pourvoyeur » d'informations, soit comme source de menaces et « pillleur » d'informations.

A partir de la littérature, de nos réflexions et d'une étude de terrain (Annexe 1), nous identifions deux dimensions structurant le lien entre l'intelligence économique et le réseau. Elles nous conduisent à proposer quatre configurations (« B » ; « C » ; « D » et « P ») de pratique de l'intelligence économique (Figure 1).

Nous montrons que les PME-PMI mobilisent essentiellement la configuration « D » (« c'est mieux dehors »). Nous suggérons qu'une véritable pratique « raisonnée » d'intelligence économique devrait plutôt se situer au carrefour des

deux dimensions. Dit autrement, nous prôtons plutôt une pratique « enchevêtrée » qu'exclusive. L'article s'articule en deux parties. La première partie présente d'une part, les liens entre intelligence économique et le réseau, et, d'autre part, propose d'examiner les deux dimensions et les quatre configurations possibles de l'intelligence économique. La seconde partie montre que les PME-PMI étudiées mobilisent, pour l'essentiel, une seule de ces configurations. Une discussion est également présentée.

1. « INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE » ET RÉSEAU : DIMENSIONS ET CONFIGURATIONS

Les concepts mobilisés dans cette recherche sont ceux « d'intelligence économique » et de « réseau ». Ils mériteraient à eux seuls de longs développements. Le réseau est à la fois un phénomène généralisé à toute action sociale et un objet difficile à définir et à analyser. Dans cet article se sont les réseaux d'acteurs qui sont mobilisés et non pas les réseaux d'entreprises ou les entreprises en réseau. Nous insisterons

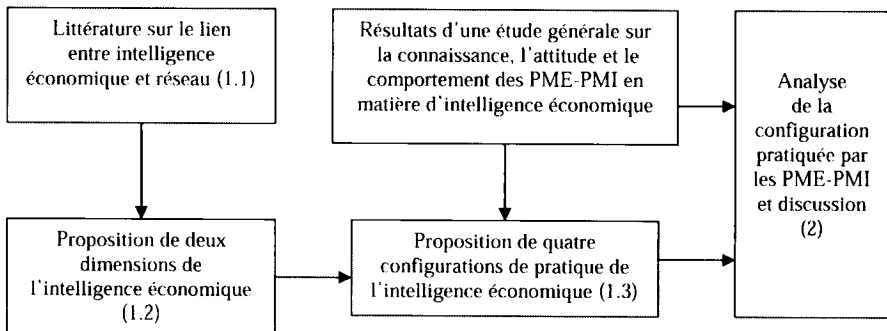


Figure 1. Démarche et organisation de la recherche.

plus particulièrement sur leur interaction puisque « l'intelligence économique » se nourrit d'acteurs-ressources et de réseaux et que la pratique de « l'intelligence économique » semble plus féconde si elle est « administrée » de façon réticulaire plutôt que de façon strictement hiérarchique et centralisée. Le réseau offre à l'intelligence un moyen d'action stratégique formidable : le lien (Marcon, Moinet, 2000). L'examen des finalités, des définitions et des dimensions de « l'intelligence économique » montre qu'il est fait référence à la sollicitation de réseaux et d'acteurs qui en constituent la matière première relationnelle.

1.1. Le réseau au sein de « l'intelligence économique »

Le réseau est mobilisé à la fois dans l'identification des finalités de l'intelligence économique, dans ses définitions et dans ses différentes dimensions.

1.1.1. Du réseau dans les finalités et les définitions de « l'intelligence économique »

Les finalités dévolues à l'intelligence économique (Paturel, Levet, 1996 ; Larivet, 2006) sont de faciliter la prise de décision stratégique, de détecter et d'évaluer les opportunités et les menaces de l'environnement, de préserver le patrimoine technologique/savoir-faire de l'entreprise, de repérer des bonnes tactiques d'influence et de négociation. Pour se placer au rang d'enjeu stratégique et présenter de la valeur (Lemoigne, 1973 ; Reix, 1995), l'information doit aider à la prise de décision stratégique. L'information-connaissan-

ce, destinée 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). La surveillance des menaces et des opportunités exige de faire preuve de vigilance en mettant en place des moyens d'observation et de veille. Un dispositif de surveillance n'est efficace que s'il est organisé en réseau : les acteurs impliqués dans l'activité de surveillance doivent être reliés les uns aux autres au moyen de voies de communication physiques ou virtuelles. Ce dispositif doit permettre de protéger l'entreprise des menaces pesant sur ses ressources matérielles (produits, bâtiments, stocks), immatérielles (marque, notoriété, logiciels) et sur ses compétences. Elle sert à surveiller et à se protéger de la concurrence et mais aussi à l'attaquer. Cependant, le rapport Martre (1994) souligne la confusion entre « intelligence économique » et analyse concurrentielle. Il précise que « l'intelligence économique » peut prendre une forme coopérative ou concurrentielle. La « coopération », association de la coopération et de la compétition, reflète d'une stratégie-réseau (Marcon, Moinet, 2000), est également une dimension importante de l'intelligence économique. Selon ces derniers, la stratégie réseau gagnante est celle qui récupère l'information au fond des filets, la traite et la transforme en décision-action ciblée, avant l'autre, grâce aux autres, amis comme ennemis. Toutefois les travaux récents de Salvétat et Le Roy (2007) montrent que les pratiques d'intelligence s'inscrivent plus dans une conception agressive des relations entre rivaux que dans une conception coopérative. Soulignons en outre que la veille stratégique peut elle-

même s'organiser de façon coopérative entre PMI. Le réseau est également inhérent à certaines des définitions de l'intelligence économique. 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 comprend la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective (Paturol, Levet, 1996). Les définitions académiques insistent sur la dimension active, dynamique et collective, de « l'intelligence économique » ; autant de caractéristiques propres au réseau. Elle se distinguerait, à ce titre, de la veille stratégique qui n'est que l'une de ses composantes (Lesca, 1994 ; Marcon, Moinet, 2000 ; Larivet, 2006). Selon Marcon et Moinet, (2000) le réseau est l'instrument idéal du traitement du signal faible et du bruit à partir d'une intention. Réseau et stratégie sont omniprésents dans la définition de l'intelligence économique. La surveillance, la protection, l'influence (Massé, Marcon, Moinet, 2006) sont à mettre en œuvre dans le cadre de stratégies-réseaux : constitution et utilisation de réseaux d'experts, de réseaux de sécurité, de réseaux d'influence ou de connaissance. Bournois et Romani (2000) définissent l'intelligence économique et stratégique comme une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise ; ce processus d'aide à la

décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes. Cette définition souligne de façon explicite l'importance de la mobilisation d'acteurs internes, c'est-à-dire les ressources humaines (Tarraf et Molz, 2006 ; Levet, 2008), mais aussi externes ainsi que, plus largement, de réseaux, notamment sociaux (Tarraf et Molz, 2006 ; Levet, 2008), dans lesquels ils s'activent.

1.1.2. Les dimensions de l'intelligence économique : acteurs et réseaux

A partir des cinq dimensions de « l'intelligence économique » identifiées par Bournois et Romani (2000) auprès des grandes entreprises, Larivet (2001) propose huit dimensions applicables aux PME-PMI (Tableau 1).

Bournois et Romani (2000) précisent que la dimension rétilogique se réfère aux échanges indispensables au sein de l'entreprise et avec l'extérieur ainsi qu'aux mécanismes de coordination inter et intra-organisationnelle tandis que la dimension psychosociologique se réfère à la sensibilisation de l'ensemble du personnel, aux jeux de pouvoir liés à la détention de l'information. L'une des dimensions communes proposées par ces auteurs est la dimension rétilogique ou « réseaux » qui, à notre sens, ne peut être disjointe de la dimension psychosociologique. La stratégie-réseau consiste à créer, ou à activer, et orienter les liens tissés (idée de filet, de maillage) entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini (Marcon, Moinet, 2000). Par conséquent, elle nécessite comme préalable

Les 5 dimensions de l'intelligence économique dans les grandes entreprises (Bournois, Romani, 2000)	Les 8 dimensions de l'intelligence économique dans les PME-PMI (Larivet, 2001)
<ul style="list-style-type: none"> • dimension écologique (environnement) • dimension téléologique (stratégie) • dimension technologique (outils) • <i>dimension rétilogique (réseaux)</i> • <i>dimension psychosociologique (acteurs)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • dimension renseignement • dimension influence • dimension éthique • <i>dimension réseaux</i> • dimension projet stratégique • dimension contre-intelligence • dimension technologie • dimension organisation

Tableau 1.
Les dimensions de « l'intelligence économique ».

la mobilisation d'acteurs-ressources qui constituent la matière première relationnelle alimentant le réseau. Bournois et Romani (2000) articulent cette dimension rétilogique autour de deux axes : un axe interne/externe et un axe fermeture/ouverture. Ils présentent succinctement les caractéristiques des quatre dynamiques de réseau qui en résultent. Par exemple, la dynamique fermée des réseaux internes se caractérise par l'existence très réduite de groupes d'experts internes, de rencontres exceptionnelles de ces experts. Celle des réseaux externes fermés s'exprime par un temps faible passé à l'extérieur. Par contre, les caractéristiques de la dynamique ouverte des réseaux internes sont la présence de groupes experts internes, des réunions régulières avec ces experts. L'activité du réseau, qu'il soit interne ou externe, est liée à sa densité c'est-à-dire au nombre et à la fréquence des échanges entre ses différents acteurs. Plus dense est un réseau, plus la potentialité des échanges est élevée. La diversité des réseaux est donc un facteur d'efficacité de la surveillance.

1.2. Proposition deux dimensions de l'intelligence économique

L'état de la littérature nous conduit à identifier deux dimensions possibles en matière de pratique d'intelligence économique (Figure 2) : les acteurs (internes ou externes), c'est-à-dire l'espace d'action mobilisé et l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de ces acteurs (considérés comme des « pilleurs » ou des « pourvoyeurs » d'informations).

1.2.1. Réseau interne versus réseau externe

Le réseau externe peut être composé de très nombreux partenaires sources d'informations. La stratégie réseau doit intégrer dans son analyse des acteurs de marché (clients, fournisseurs, distributeurs, concurrents) mais également des acteurs hors marché qui contribuent à la coordination des activités économiques (décideurs administratifs, organisations professionnelles). Les réseaux de relations professionnelles se constituent au fil des rencontres profes-

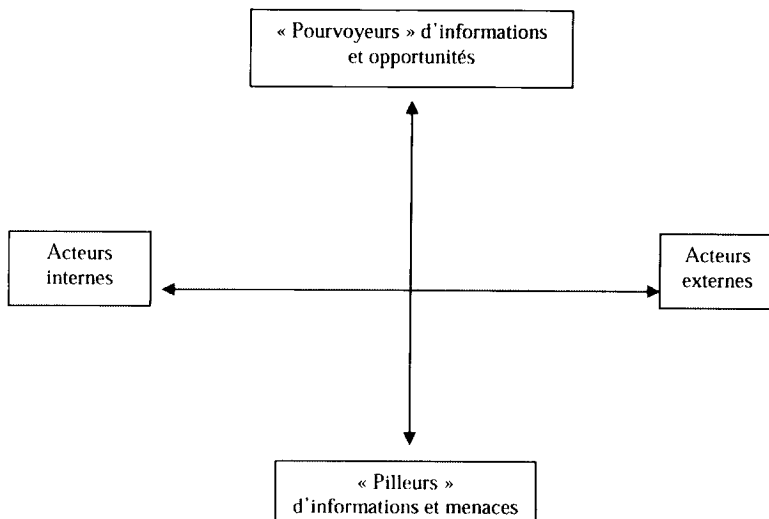


Figure 2. Les deux dimensions de l'intelligence économique.

sionnelles ou amicales. Ils commencent par un échange de cartes de visites, un repas d'affaires, un café partagé lors d'un colloque, des enfants que l'on emmène à l'école, la participation à des activités associatives ou sportives, un banquet, l'inscription à une formation (Marcon, Moinet, 2000). Les connexions tissées, variées, nombreuses et spontanées, accroissent la capacité d'inventer des solutions nouvelles et adaptées aux sollicitations de l'environnement.

Le réseau interne se compose des dirigeants, des salariés, cadres et non cadres, des groupes d'experts. L'ensemble des auteurs estime qu'il n'y a pas d'intelligence économique sans mobilisation des ressources humaines, sans dimension collective (Marcon, Moinet, 2000 ; Marchand *et al.*, 2000 ; Bournois, Romani, 2001 ; Lévét, 2001). Les connexions entre les différents membres de l'organisation dans les PME-PMI sont moins nombreuses, bilatérales, plus courtes et directes. La circulation de l'information peut s'en trou-

ver améliorée. Puisque chaque individu ou nœud émet et reçoit des informations, la connaissance collective, résultat de l'interaction, s'accroît.

1.2.2. « Pourvoyeurs d'informations » versus « pilleurs d'informations »

L'environnement est un pourvoyeur essentiel de la ressource qu'est l'information. Toutefois, 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. Larivet (2006) rappelle que l'intelligence économique est la combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement (anticiper les menaces et les opportunités, réduire l'incertitude), la protection (protéger les informations détenues et émises) et l'influence (modifier l'environnement par des pressions informationnelles). Si le

réseau « d'intelligence économique ou stratégique » préfère la transversalité et le partage de l'information au sein de l'entreprise, la diffusion des informations à tous les niveaux de l'organisation constitue aussi un risque (Bouchet *et al.*, 2007 ; Alquier, 2007). Ainsi, la sécurité passe par le cloisonnement, le secret, la rétention d'informations. La petite taille de l'entreprise, et son corollaire, sa plus grande proximité vis-à-vis du terrain, peuvent être appréhendées à la fois comme une meilleure garantie d'identification de certains signaux faibles mais aussi comme un risque plus grand de fuite d'informations sensibles. Si la détection des malveillances et la sécurité des réseaux sont recherchées (Akoka, Briolat, Comyn-Wattiau 1998), Salvetat et Le Roy (2007) indiquent que malgré la diversité des mesures de protection de l'information prises par les entreprises, certaines fuites d'information sont inévitables.

1.3. Les configurations de pratique de l'intelligence économique

A partir des deux dimensions obtenues et des résultats de l'étude de terrain, on propose quatre configurations⁶

de pratique de l'intelligence économique : une configuration « C » (« courant d'air »), une configuration « P » (« Paranoïaque »), une configuration « B » (« Bunker ») et une configuration « D » (« c'est mieux dehors »). Leurs principales caractéristiques, leurs avantages et leurs risques sont respectivement présentés.

1.3.1. La configuration « C »

Cette première configuration repose sur une vision positive et stratégique de la quête d'informations qu'elle soit interne ou externe (Tableau 2 -en gris-).

Une approche ouverte, mobilisant les réseaux tant internes qu'externes, fondée sur la coopération, le partage, la confiance, correspond à cette configuration. Les dirigeants élaborent des politiques relationnelles diverses et variées afin de saisir les opportunités décelées et glaner des informations. Ils se rendent à des salons, expositions, congrès, font partie de clubs, d'associations voire les dirigent. Sur le plan interne, ils favorisent l'écoute et la participation de leurs salariés, font appel à des experts internes. Par contre cette configuration risque de faire oublier que l'information est un enjeu stratégique qu'il faut aussi protéger, contrôler et diffuser avec pru-

	Interne	Externe
« Pourvoyeur d'informations »		
« Pilleur d'informations »		

Tableau 2. Configuration « C ».

⁶ Quatre configurations sont proposées après croisement « deux à deux » des deux dimensions retenues. Le mixage de plusieurs de ces configurations sera abordé en discussion.

dence. Les acteurs, qu'ils soient internes ou externes, peuvent aussi, par maladresse, opportunisme ou malveillance, chercher à capter, à déformer, à faire sortir de l'information de l'entreprise. La protection et le contrôle des savoirs, des compétences, des matériels pourraient être sous-estimés dans cette configuration. Un certain angélisme lié à la mode des réseaux ouverts peut apparaître.

1.3.2. La configuration « P »

La seconde configuration envisagée est en quelque sorte l'inverse de la précédente (Tableau 3).

Elle est révélatrice d'organisations classiques, fermées, tayloriennes, centralisées, cloisonnées qui redoutent l'ouverture, le partage de l'information et la coopération. Elle est le reflet d'une culture du secret et de la méfiance tant vis-à-vis de l'intérieur que de l'extérieur. La priorité est donnée à la sécurité, au contrôle, à la confidentialité. Aucune stratégie de réseau n'est mise en œuvre. La relation est considérée dans cette hy-

pothèse comme une perte de temps, un coût, voire dangereuse. Le principal handicap de cette configuration réside dans l'absence de capacité à glaner, à mobiliser et à faire fructifier les informations et les connaissances des acteurs autres que celles détenues par les dirigeants. L'autisme guette dans cette configuration. La seule dimension de l'intelligence économique présente est celle de la protection. Au final, dans cette configuration, l'entreprise ne pratique pas réellement l'intelligence économique.

1.3.3. La configuration « B »

Cette troisième configuration (Tableau 4) repose sur une forte culture d'entreprise. Le salut de l'organisation viendra de l'organisation elle-même.

Autant la confiance, l'écoute, la coopération seront fortes en interne, autant les dirigeants développeront une grande méfiance à l'égard de leur environnement qu'ils percevront plus comme une menace qu'une opportunité. Les mesures de sécurité physique et

	Interne	Externe
« Pourvoyeur d'informations »		
« Pilleur d'informations »		

Tableau 3. Configuration « P ».

	Interne	Externe
« Pourvoyeur d'informations »		
« Pilleur d'informations »		

Tableau 4. Configuration « B ».

immatérielle concernent plus l'environnement tandis qu'à l'intérieur, le partage, l'autonomie et la confiance seront à l'œuvre. Les risques de cette configuration sont de plusieurs natures. Premièrement, le risque de sous-estimer l'intérêt de l'environnement en tant que sources d'informations stratégiques, d'opportunités et de relations est élevé, deuxièmement, le risque de fuite d'informations de l'intérieur de l'organisation peut également être sous-estimé. Un manque de contrôle, de sécurisation ou de discrétion venant de l'organisation elle-même compte parmi les causes possibles.

La quatrième configuration (« c'est mieux dehors » ou « D ») est celle qui semble essentiellement pratiquée par les PME-PMI étudiées dans notre enquête. Elle est traitée dans une seconde partie.

2. LA CONFIGURATION PRATIQUÉE DANS LES PME-PMI : « C'EST MIEUX DEHORS » !

Cette configuration « D » semble privilégiée par les PME-PMI de notre enquête⁷ (Annexe 1). Elle s'appuie plus sur l'environnement de l'entreprise que sur elle-même. Ses dirigeants s'ouvrent sur l'extérieur en se rendant dans des

expositions, salons et conférences, en participant à des associations, à des clubs. Par contre, ils éprouvent une certaine méfiance à l'égard de leurs salariés. Nos résultats montrent que les PME-PMI mobilisent un réseau interne restreint et un réseau externe étendu et se situent par conséquent plutôt dans la quatrième configuration que l'on qualifie de « c'est mieux dehors » (Tableau 5).

2.1. Réseau externe étendu et dense versus réseau interne restreint et centralisé

Les PME-PMI font prioritairement appel, afin d'obtenir des informations, aux acteurs économiques avec lesquels elles tissent des relations de marché 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 (avocats, organismes consulaires, 50,5 % ; organismes publics, 38 % ; concurrents et distributeurs, 30 %, consultants, 24 %). Leurs dirigeants s'adressent ensuite en priorité, certes à leur personnel (57 % des réponses) mais aussi à des acteurs hors marché, confrères, avocats, organismes consulaires et professionnels (50 % des réponses). Notons la place que semble détenir Internet en tant que source d'in-

	Interne	Externe
« Pourvoyeur d'informations »		
« Pilleur d'informations »		

Tableau 5. Configuration « D ».

⁷ Nous rappelons que cette configuration, comme les trois autres, n'ont pas été directement vérifiées.

formation. Ce résultat confirme, plus généralement, le déploiement des TIC dans les PME-PMI ces dernières années (Kalika, 2006). 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. Les déplacements à des salons, foires, 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 (Pacitto, Julien, Bizeul, 2006) contribuant au développement d'une économie de l'attention. 77 % des répondants déclarent faire partie d'un syndicat professionnel, d'un club ou d'une association, autant d'organisations favorisant le rapprochement des dirigeants avec les acteurs de la politique et de l'administration (Marcon, Moinet, 2000). 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, ils y montrent un certain engagement et y occupent parfois une position de centralité (Marcon, Moinet, 2000) favorable à la pratique de l'intelligence économique. D'ailleurs, nous constatons que cette position, perçue par les dirigeants, et une pratique d'intelligence économique « déclarée » sont liées. A l'inverse, les acteurs internes semblent beaucoup moins mobilisés. Le personnel de l'entreprise est peu mobi-

lisé en tant que ressource en information. Seuls 22,5 % des dirigeants ayant répondu jugent que l'ensemble du personnel de leur entreprise joue un rôle essentiel en matière d'information. A l'inverse, 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 personnes 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 nom⁸, 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.

2.2. Un cycle du renseignement révélateur

En outre, la littérature estime qu'une réelle pratique de l'intelligence économique s'appuie sur le respect de différentes étapes qui composent le cycle du renseignement (Martre, 1994, Levet et

⁸ De façon plus générale, les auteurs en management stratégique de l'information soulignent que le partage d'informations est indispensable (notamment Reix, 1995).

Paturel, 1996 ; Wang *et al.*, 1998). Il 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. La formulation des besoins débouche sur la recherche des informations internes et externes correspondantes, c'est la phase de collecte.
- 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.
- 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.

Une information collectée, stockée, analysée doit être diffusée de façon pertinente afin qu'elle soit utile à la prise de décision. Si 50,5 % des PME-PMI interrogées 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. 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. Ce constat soulève une question : est-il cohérent de mettre en place des procédures de dif-

fusion 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 certification ISO 9001. 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. Ainsi, l'information stratégique, serait le résultat du processus de traitement mental 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. A l'inverse, 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). Ainsi, le personnel de l'entreprise semble considéré, en matière d'information, comme une source de menaces plus que d'opportunités.

2.3. Discussion

La littérature et l'étude menée afin d'identifier le degré de connaissance, l'attitude et le comportement des PME-PMI en matière d'intelligence économique nous ont conduit, d'une part, à

proposer, à partir des deux dimensions du lien réseau/intelligence économique, quatre configurations possibles (partie 1), puis, d'autre part, à identifier la présence d'un type de pratique spécifique (configuration « D »). Or, on constate que celle-ci ne correspond pas aux recommandations habituelles que l'on trouve dans la littérature. Les risques de cette configuration sont importants. Ce réseau interne et cette structure d'information⁹, restreints et fortement centralisés, resserrés autour de quelques hommes, peuvent aveugler les dirigeants. Plus le collectif est homogène, plus le niveau de partage de connaissances sera élevé mais avec un degré d'intelligence faible ; par contre avec la croissance de la diversité du collectif croît le degré d'intelligence collective mais diminue le degré de collectivisation des connaissances. Mais alors comment inciter les individus à collecter de l'information dans l'intérêt de l'organisation si eux-mêmes ne disposent que d'un accès réduit à l'information en interne ? Il existe un risque réel d'« économie d'intelligence » dans les PME-PMI dans l'hypothèse où elles se priveraient d'une partie des connaissances et des compétences de leur personnel afin de développer l'intelligence collective de leur entreprise (Marcon, Moinet, 2000). Pourtant il n'y a pas d'intelligence économique sans mobilisation des individus, sans dimension collective, c'est-à-dire une communauté d'intelligence partagée. Il est alors légitime 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. Si comme l'indiquent Lesca et Lesca (1999) peu de membres de l'entreprise sont a priori exclus du système d'information, encore faut-il vouloir et savoir les écouter, les convaincre, les motiver. Or, les dirigeants disposent d'un périmètre étendu d'accès à l'information tandis que le personnel peut voir le sien largement restreint. Dans l'hypothèse où les dirigeants ne parviennent pas à donner du sens à l'action collective, ils réduisent la chance de bénéficier du mixage des connaissances (Guilhon B et Levet J-L, 2003). Les dirigeants de PME-PMI en tant qu'animateurs du réseau ont pour rôle de repérer les individus pertinents pour constituer les réseaux internes et externes. Immanquablement ils devront se poser les questions suivantes : à qui diffuser l'information ? La diffusion doit-elle être ciblée ? Restreinte ? Large ? Quelle est l'étendue de l'information à diffuser ? A quel moment doit-elle être diffusée ? Comment ? Quels sont les risques de la diffusion de l'information ? Comment gérer ces risques ? D'une manière générale, une stratégie réseau se doit de mettre en place des procédures de sécurité (Marcon, Moinet, 2000). Dans le même temps, les membres du réseau interne doivent disposer de réponses de la part des dirigeants à des questions du type : que faut-il écouter ? Que faut-il rapporter ? Que ne faut-il pas diffuser ? L'écoute et la diffusion devront être sélectives. Les dirigeants doivent

⁹ Au sens de Reix (1995) : « la structure d'information est l'ensemble des fonctions d'information des participants dans l'organisation ».

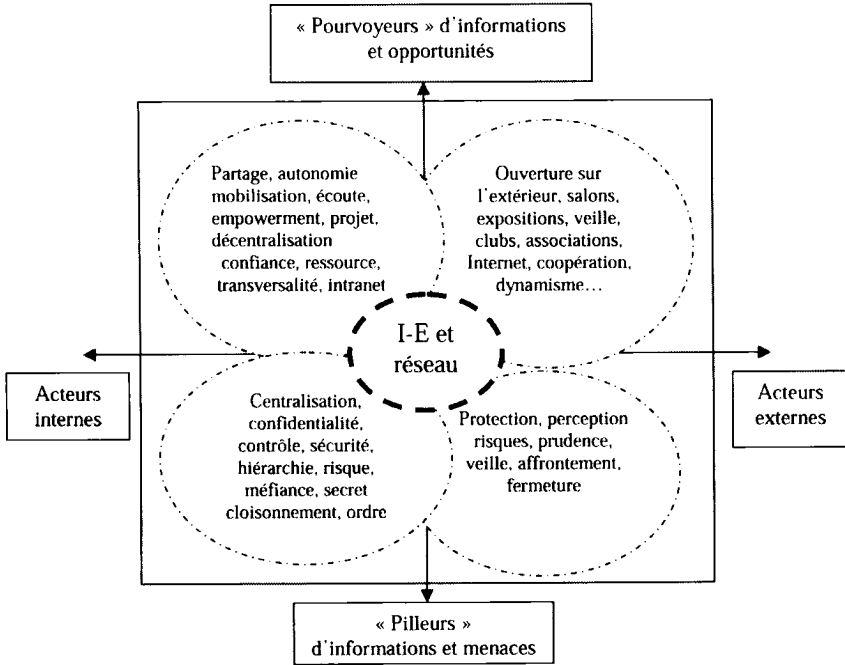


Figure 3. Réseau et IE : l'enchevêtrement des configurations.

sensibiliser le personnel aux enjeux et aux résultats attendus de la surveillance, les informer, les former mais aussi les contrôler.

Ces multiples exigences concrètes et complémentaires nous amènent à envisager une pratique qui couplerait plusieurs configurations. On suggère qu'une véritable pratique « raisonnée » d'intelligence économique devrait plutôt se situer un carrefour des deux dimensions. Nous prôtons plutôt une pratique « enchevêtrée » (Figure 3).

Cette proposition nécessite deux précisions : la première pour la justifier et la seconde pour la relativiser. Une pratique enchevêtrée paraît pertinente car la pratique de l'intelligence économique ne peut pas se contenter d'une vision monolithique voire manichéenne des acteurs et de l'information. Un ac-

teur appartenant au réseau de l'entreprise, qu'il soit interne ou externe, présente une ambivalence. Il peut à la fois être une source d'informations et d'opportunités mais aussi une source de « pillage » d'informations. La difficulté pour les dirigeants est de combiner ces quatre dimensions en tension. Toutefois, dans tel ou tel contexte, l'une des configurations, à l'exclusion des autres, peut s'avérer la plus adaptée. On retrouve ici l'idée classique de contingence. Dès lors se pose la question de la nature de ces éventuels facteurs de contingence. En la matière, l'un d'entre eux pourrait être la nature de l'information en cause. Par exemple, une information « noire » ferait plutôt appel à une configuration « B », tandis qu'une configuration « C » serait plus adaptée à une information « blanche ». Il s'agit là d'une piste de recherche à développer.

De nombreuses questions restent posées. Quant est-il aujourd'hui de la pratique des PME-PMI ? S'inscrivent-elles majoritairement dans une configuration « c'est mieux dehors » ? Si ces configurations apportent un éclairage nouveau à la question du lien entre intelligence économique et réseau, il reste à les tester de façon plus systématique afin de les valider. Il s'agira alors d'appréhender dans quelle mesure les entreprises mobilisent les deux dimensions de l'intelligence économique proposées.

Nous devons aussi nous interroger sur le coût et le retour sur investissement de la pratique de la « Business intelligence » (Gessner et Volonino, 2005) et de l'intelligence économique (Levet, 2007). Quel est l'impact de ces configurations, en particulier celle « c'est mieux dehors », sur les coûts et la performance de l'entreprise ? Le recours au réseau n'épuise-t-il pas le dirigeant en temps et émotionnellement ? Finalement, la relation « tous azimuts » est-elle efficace et économique ?

De même, la question du mode de pilotage de l'intelligence économique dans les entreprises pratiquant ces configurations peut être posée. Est-il différent d'une configuration à l'autre ? Pour leur part, Tarraf et Molz (2006) suggèrent que plus une PME-PMI a recours aux réseaux sociaux moins elle formalisera sa pratique d'intelligence compétitive. Enfin, on peut supposer que ces configurations s'exercent également dans les grandes entreprises. Ces différentes questions sont autant de pistes de recherches futures.

CONCLUSION

A partir d'un état de l'art sur le lien entre intelligence économique et réseau, l'article a proposé, dans un premier temps, deux dimensions de l'intelligence économique : « pourvoyeurs » d'informations et source d'opportunités, « pilleurs » d'informations et de source de menaces, provenant d'acteurs internes ou d'acteurs externes. Dans un second temps, nous avons construit quatre configurations de pratique au sein des PME-PMI (« B », « P », « C » et « D »). Une étude de terrain montre que les PME-PMI mobilisent plutôt cette dernière. Elles exploitent un nombre extrêmement restreint d'acteurs internes dans lesquels ils perçoivent plutôt une menace alors qu'elles sollicitent plus volontiers les acteurs et les sources d'information externes qu'elles imaginent constituer, pour l'essentiel, des opportunités. Cette pratique est peu conforme avec l'idée de projet commun autour duquel se fédèrent des acteurs travaillant ensemble pour former un système, un dispositif intelligent (Marcon, Moinet, 2000). Les ressources humaines semblent en effet relativement écartées de la pratique de l'intelligence économique. Pourtant le réseau est au cœur du processus d'apprentissage collectif qui s'opère dans le champ de l'action collective. Il suppose : la présence d'un but, d'un projet partagé, d'une volonté, d'une organisation, d'un « maillage » ». Au final, nous suggérons que les dirigeants devraient pratiquer une intelligence économique enchevêtrée et contingente.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akoka, J. Briolat, D. Comin-Wattiau, I. (1998), « La sécurité des réseaux : une approche de détection des malveillances », *Revue Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n° 2, p. 23-39.
- Alquier, A-M. (2007), *Management des risques et intelligence économique*, Economica, Paris.
- Baars, H. Kemper, H-G. (2008), « Management Support with Structured and Unstructured Data-An Integrated Business Intelligence Framework », *Information Systems Management*, n° 25-2, p. 132-148.
- Bouchet, M-H *et al.* (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson éducation, Paris.
- Bournois, F. Romani, P-J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- Brouard, F. (2007), Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 20, n° 1, p. 9-40.
- Carayon, B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française
- Gessner, G-H., Volonino, L. (2005), « Quick Response Improves Return on Business Intelligence Investments », *Information Systems Management*, n° 22-3, p. 66-74.
- Guilhon, A. (coordonné par) (2004), *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, L'Harmattan.
- Guilhon, B., Levet, J-L. (2003), *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Economica.
- Groom, J., David, F., (2001), « Competitive intelligence activity among small firms », *Advanced Management Journal*, n° 66, p. 12-20.
- Hassid, L., Jacques-gustave, P., Moinet, N. (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod.
- Jourdan, Z., Rainer, R-K, Marshall, T-E. (2008), « Business Intelligence : An Analysis of the Literature », *Information Systems Management*, n° 25-2, p. 121-131.
- Kalika, M. (2006), *Management et TIC*, Editions liaisons.
- Larivet, S. (2001), *Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité*, X^{es} Conférence de l'AIMS, Québec.
- Larivet, S. (2006), « L'intelligence économique : un concept managerial », *Market Management, Marketing et Communication*, Eska, Vol. 3, n° 3, Octobre, p. 22-35.
- Lemoigne, J-L. (1973), *Les systèmes d'information dans les organisations*, PUF.
- Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique, Etat de la question et axes de recherche », *Economies et sociétés*, Série Sciences de Gestion, p. 31-50.
- Lesca, H., Lesca, E. (1999), *Gestion de l'information, qualité de l'information et performance*, Editions Management Société, Paris.
- Levet, J-L., Paturel, R. (1996), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », V^{es} Conférences internationale de Management stratégique, Lille, 13-14-15 mai.
- Levet, J-L., *et al.* (2008), *Les pratiques de l'intelligence économique*, Dix cas d'entreprises, 2^e édition, Economica, Paris.
- Marchand, D-A *et al.* (2000), « Information orientation : People, Technology and the Bottom-Line », *Sloan Management Review*, Vol. 41, n° 4, Eté, p. 69-80.
- Marcon, C., Moinet, N. (2000), *La stratégie-réseau*, Editions 00h00.com

- Martre, H (sous la présidence de). (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat général du Plan, Paris, La documentation Française.
- Masse, G., Marcon, C., Moinet, N. (2006), « Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeu d'influence », *Market Management, Marketing et Communication*, Eska, Vol. 3, n° 3, Octobre, p. 84-103.
- Pacito, J-C., Julien, P-A., Bizeul, Ph. (2006), « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise », *Revue Management et Avenir*, n° 11, Décembre, p. 119-147.
- Reix, R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Gestion.
- Salvetat, D., Le Roy, F. (2007), « Coopétition et intelligence économique », *Revue Française de Gestion*, n° 176, p. 147-161.
- Tarraf, P., Molz, R. (2006), « Competitive Intelligence at Small Enterprises », *Advanced Management Journal*, n° 71-4, p. 24-34.
- Wang, R-Y *et al.* (1998), « Manage your information as a product », *Sloan Management Review*, Vol 39, n° 4, Été, p. 95-105.
- Wright, S., Pickton, D., Callow, J. (2002), « Competitive intelligence in UK firms : A typology », *Marketing Intelligence and Planning*, 20, p. 58-65.

Annexe 1.

Méthodologie de l'enquête sur la connaissance, l'intérêt et la pratique des PME-PMI en matière « d'intelligence économique »

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 un département du quart nord-ouest de la France. 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, ont été exclues. Cette population est structurée par rapport aux critères suivants : industrie (335)/services (266), exportatrices (173)/non exportatrices (428) et 6 classes d'effectifs (de 6 à 10 salariés, 98 entreprises ; de 11 à 19 salariés, 117 entreprises, de 20 à 49 salariés, 193 entreprises ; de 50 à 99 salariés, 81 entreprises ; de 100 à 199 salariés, 61 entreprises ; de 200 à 499 salariés, 51 entreprises). 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, à la fin de l'année 2000, après un test auprès de 12 PME-PMI, aux 601 entreprises retenues. Il comportait 58 questions, très majoritairement fermées. Le questionnaire fut administré par voie postale car ce mode de passation satisfaisait à une double contrainte : la dispersion géographique des entreprises et l'anonymat des répondants. Le taux de retour (75 réponses) est d'environ 12,5 %.

Le questionnaire n'était pas destiné à valider les configurations proposées. Ce sont les résultats de l'étude qui ont conduit à bâtir les configurations de pratique de l'intelligence économique puis à proposer l'idée d'enchevêtrement et de contingence.

AUTEURS

Cécile BELMONDO est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Lille et appartient au Laboratoire LEM UMR CNRS 8179. Ses recherches portent entre autre sur les pratiques de diagnostic stratégique au sein des organisations, avec une attention particulière pour les processus de création de connaissances sur l'environnement concurrentiel.

Adresse : IAE de Lille, 104, avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Mail : cecile.belmondo@iae.univ-lille1.fr

Marie-Laurence CARON-FASAN est maître de conférences à l'IAE de Grenoble et est membre du laboratoire du CERAG UMR CNRS 5820 de l'Université de Pierre Mendès France de Grenoble. Ses recherches portent sur l'étude du processus de veille stratégique, et plus particulièrement sur l'exploitation des informations à caractère anticipatif. Elle a publié deux livres et plusieurs articles dans des revues françaises et européennes sur ce sujet. Elle mène également des recherches sur l'anticipation des business model dans le cadre de projets innovants.

Adresse : IAE-CERAG, BP 47 X, 38040 Grenoble Cedex 09

Mail : marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Alain JUILLET occupe la fonction de Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique. A ce titre, il est le principal acteur institutionnel de l'IE en France.

Adresse : SGDN, 51, boulevard de la Tour-Maubourg, 75700 Paris - 07 SP

URL : <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/>

URL : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php?id_rubrique=13

Jean-Fabrice LEBRATY est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IUT de Nice côte d'azur. Il appartient au Laboratoire GREDEG UMR CNRS 6227 de l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Ses recherches portent sur le management de l'information et sur les systèmes décisionnels. Il a coordonné ce numéro spécial en se fondant sur les travaux présentés lors des 5^{es} rencontres IE organisées à Sophia-Antipolis en septembre 2007 en partenariat avec le CERAM.

Adresse : Laboratoire GREDEG, 250, rue Albert Einstein - Bâtiment 2, 06560 Valbonne

Mail : lebraty@unice.fr

Nicolas LESCA est actuellement Maître de conférences à l'IAE de Grenoble. Il effectue ses recherches au CERAG-UMR 5820 CNRS. Ses enseignements et ses recherches portent sur les systèmes d'information, le management des connaissances et la veille stratégique, thèmes sur lesquels il a publié un ouvrage et coordonné deux ouvrages collectifs aux Presses Universitaires de Grenoble ainsi qu'aux éditions Hermès. Ses recherches sur la veille stratégique portent plus précisément sur les projets de veille, le processus de perception et d'interprétation des informations de terrains, et l'anticipation. Ces travaux de recherche ont fait l'objet de plusieurs chapitres de livres ainsi que de publications dans les revues *Finances Contrôle Stratégie* et *European Journal of Information Systems*.

Adresse : IAE-Université Pierre Mendès France, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

Mail : nicolas.lesca@upmf-grenoble.fr

Dominique PHANUEL est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE d'Orléans. Il travaille au Laboratoire LOG. L'auteur a contribué à « L'intelligence économique dans la PME », sous la direction d'Alice Guilhon (Directrice CERAM Business School Nice - Sophia Antipolis) aux éditions L'Harmattan en 2004. Il a participé à plusieurs reprises aux journées de l'AIMS. Ces recherches actuelles concernent le marketing relationnel et des services, les représentations des dirigeants ainsi que les liens entre réseau, « intelligence économique » et territoires.

Adresse : Faculté de Droit, économie, gestion, IAE, rue de Blois, BP 6739, 45067 Orléans Cedex 2

Mail : dominique.phanuel@univ-orléans.fr

David SALVETAT est professeur au Groupe SupdeCo Montpellier. Docteur en Sciences de Gestion, il effectue ses recherches au sein du Centre d'Etude et de Recherche sur le Management et les Organisations (CEROM). Ces thèmes de recherche concernent, principalement, l'intelligence économique et les stratégies de coopération dans les entreprises de hautes technologies.

Adresse : GSCM-Montpellier Business School, 2300, avenue des Moulins, 34185 Montpellier Cedex 4

Mail : d.salvetat@supco-montpellier.fr



Achévé d'imprimer par Présence Graphique

2 rue de la Pinsonnière - 37260 Monts

N° d'imprimeur : 120830041

Dépôt légal : décembre 2008

Imprimé en France