

LES BESOINS DES PME EN INTELLIGENCE ECONOMIQUE: DEFINITION DE PROFILS TYPES

HUSSEIN Saïd

said.hussein@univ-tlse1.fr

Université de Toulouse I

IAE-ESUG Toulouse - Place Anatole France, 31042 Toulouse – France

Tel: +33 (0)5 61 63 36 98

SALLES Maryse

Maryse.Salles@univ-tlse1.fr

Université de Toulouse I

UFR Informatique - Place Anatole France, 31042 Toulouse – France

Tel. : +33 (0)5 61 63 36 29

DOUSSET Bernard

dousset@irit.fr

IRIT – Université Paul Sabatier

118, route de Narbonne 31062 Toulouse cedex 04 - France

Tel : +33 (0)5 61 55 67 81

Mots clefs :

Intelligence économique, besoin en information, prise de décision, profils de PME, apprentissage organisationnel.

Keywords:

Competitive intelligence, information requirement, decision making, SME profiles, organisational learning.

Palabras clave :

Résumé

Les grandes entreprises françaises semblent avoir appréhendé la nécessité de l'intelligence économique (IE). Un quasi consensus existe pour affirmer que tel n'est pas le cas pour la plupart des PME. Or les PME représentent une part importante de la totalité des entreprises. Une démarche telle que l'IE nous semble devoir prendre en considération les spécificités de PME : environnementales (incertitude face à l'environnement, vulnérabilité face aux partenaires), organisationnelles (structure simple, rareté des ressources), décisionnelles (court terme, réactif, processus centré les flux physiques plutôt qu'informationnels), psychosociologiques (rôle dominant du propriétaire-dirigeant), ainsi que celles liées à la flexibilité, à la proximité des marchés, à la rapidité de réaction et aux réorientations (l'agilité). L'analyse du besoin des PME en matière d'intelligence économique est ainsi selon nous une perspective de recherche à part entière. L'objectif principal de cette communication est de proposer *un modèle dynamique des profils de PME ayant les mêmes besoins en IE* en mettant en exergue : les logiques des *comportements psychologique et sociologique* que manifestent les dirigeants de PME dans le processus d'appropriation de l'IE et Les opportunités d'apprentissage possibles à mettre en œuvre pour les dirigeants de PME. Ce travail s'appuie sur une enquête qui a été menée auprès des dirigeants de 65 PME-PMI de Midi-Pyrénées. Ce papier s'articule en trois parties. La première partie définit le cadre théorique de l'IE et du besoin en information. La deuxième partie présente la démarche méthodologique de l'étude menée pour analyser les besoins informationnels des dirigeants. La troisième partie résume les résultats de l'étude. Un modèle dynamique montrant l'évolution d'un profil à un autre par apprentissage de l'IE coopératif entre les dirigeants de PME est proposé en conclusion.

INTRODUCTION

La capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements constitue, sans doute plus qu'il y a quelques décennies, le facteur clé de la productivité et de la croissance des organisations. Cette nouvelle approche de la compétition économique nécessite de gérer la connaissance de façon globale. L'intelligence économique (IE) s'inscrit dans la perspective d'un nouveau mode de management basé sur la gestion optimale de l'information. Les grandes entreprises françaises semblent avoir appréhendé la nécessité de cette maîtrise comme le montrent Bournois et Romani [1] en pratiquant déjà ou exprimant 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 [3] ; Paturel et Levet [22] ; Hassid et al. [10] ; Salles [28]. 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 les responsables politiques et institutionnels français comme nous le montrent le rapport Martre et plus récemment le rapport Carayon [4]. Les PME diffèrent des firmes de taille importante de façon parfois significative. Or certaines de ces différences affectent leurs pratiques de recherche/collecte d'information, et notamment selon Lang et Callatone [12] qui expliquent le retard des PME en IE par :

- la faiblesse de leurs systèmes d'information de gestion (en général moins sophistiqués, moins élaborés que ceux des firmes de taille plus importantes),
- la fréquente concentration de l'activité de collecte d'information dans les mains d'une seule personne,
- le plus faible niveau de ressources allouées à la collecte d'information,
- la quantité et la qualité de l'information sur l'environnement qui est collectée.

Nous constatons à travers la littérature du domaine que la quasi-totalité des études effectuées sur l'intelligence économique dans les PME : Lesca et Raymond [16], Promis [24], Phanuel et Lévy [23] et Larivet [13] porte sur les pratiques et les réalités de l'IE dans les PME. Ces études donnent toujours une part très largement dominante à la description des sources d'information et de leur mode d'utilisation, ou à celle des outils d'extraction ou de traitement. Nous avons pu par ailleurs observer que très peu d'enquêtes ont été menées sur les *besoins* des PME en matière d'IE. Ce papier s'articule en trois parties. La première partie définit le cadre théorique de l'IE et du besoin en information. La deuxième partie présente la démarche méthodologique de l'étude menée pour analyser les besoins informationnels des dirigeants. La troisième partie résume les résultats de l'étude. Un modèle dynamique montrant l'évolution d'un profil à un autre par apprentissage de l'IE coopératif entre les dirigeants de PME est proposé en conclusion.

1 CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

1.1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE

La sémantique de l'intelligence économique reste encore très (trop ?) riche, et aujourd'hui encore, il semble difficile de définir ce terme avec précision et de manière consensuelle. Cela tient certainement, en partie, à la difficulté qu'il y a à définir en une phrase un concept multidimensionnel. Chaque chercheur définit l'IE par rapport à son domaine de recherche (sciences de gestion, économie industriel, informatique, sciences de l'information, etc.). De fait, toute définition académique de l'intelligence économique pourrait aujourd'hui apparaître comme une utopie ou une abstraction. On observera cependant que Martre [25], Levet et Paturel [18], Colletis [5], ou Salles [28], sont en accord pour considérer l'intelligence économique comme un processus informationnel visant à éclairer la prise de décision. Ce positionnement présente donc l'efficacité de la prise de décision comme une finalité significative de l'intelligence économique.

Dans le contexte de notre travail de recherche, l'intelligence économique pourra être vue d'une manière globale comme *une activité organisationnelle par laquelle les informations sur l'environnement nécessaires à l'entreprise sont collectées, analysées puis diffusées en vue d'augmenter la connaissance de l'entreprise et faciliter la prise de décision.*

1.2. BESOINS INFORMATIONNELS EN IE

Dans la littérature d'intelligence économique, la première phase du processus d'intelligence économique est celle d'analyse de besoin, les suivantes concernant l'acquisition de l'information, son traitement, sa diffusion et son utilisation. Notre recherche porte sur cette phase de définition des besoins (besoins informationnels sur l'environnement de l'entreprise), et particulièrement sur le contenu de ces besoins. Les informations évoquées ici sont des informations devant permettre au décideur de prendre ses décisions avec le minimum de risque. Une constatation empirique que tous les professionnels connaissent bien, mais dont on n'a pas selon nous jusqu'à présent tiré toutes les conséquences, a été faite par les chercheurs en organisation (March et Simon [19]). L'expression "besoin en information" désigne la situation d'une personne (ou d'un groupe de personnes) qui ne disposerait pas de toutes les informations qui lui seraient utiles à un moment donné. En d'autres termes, cette personne devrait "souffrir" d'un manque d'informations et, de ce fait, devrait se trouver dans une situation d'incertitude pénible. La situation satisfaisante serait celle où les informations sont complètes (on parle alors de *complétude* des informations) et toutes pertinentes. Cette situation idéale peut être considérée comme inatteignable. Nous considérons alors que les besoins en intelligence économique comme des *besoins informationnels orientés sur l'environnement de l'entreprises et apportant une aide à la prise de décision aux dirigeants*. Si la pertinence maximale de cette fourniture d'information est visée, son exhaustivité ne sera pas considérée comme un but essentiel de l'IE.

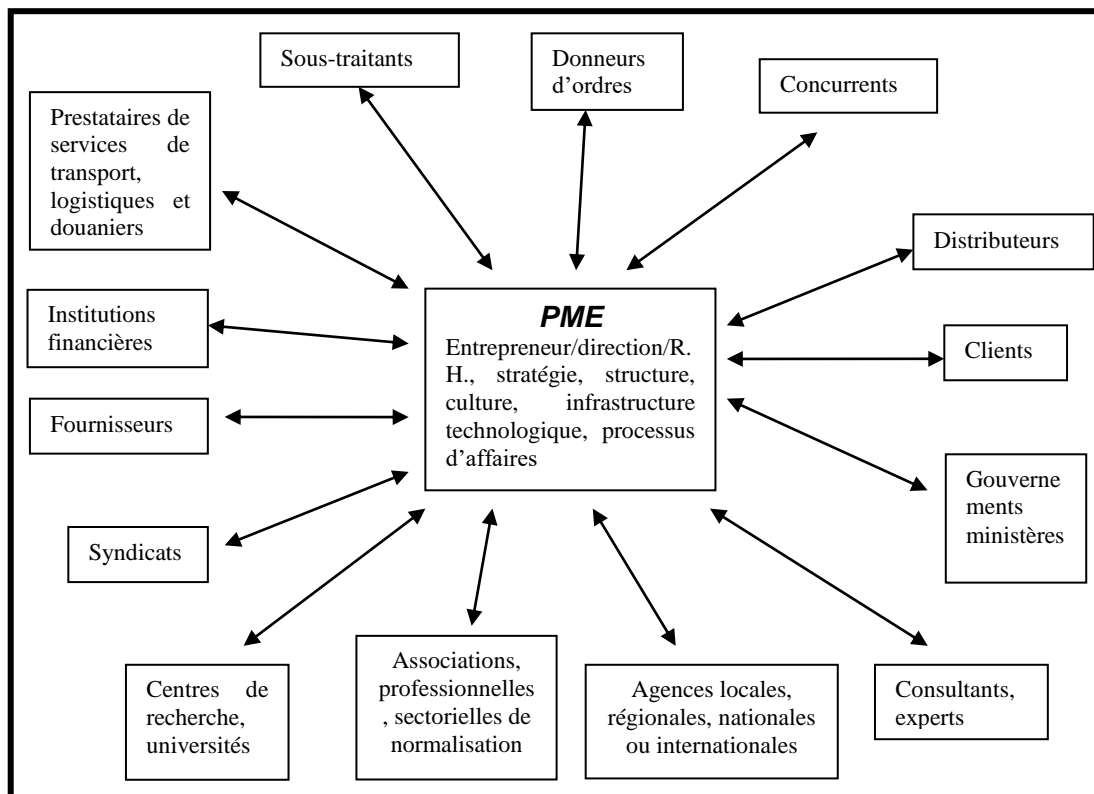
1.2.1. Notion de "besoin en information"

La notion de "besoin en information" est bien développée dans le domaine des systèmes d'information. La revue de la littérature de ce domaine sur la notion de besoin en information pose en général comme évident que le besoin soit une donnée *réelle*. Les interrogations des chercheurs reposent sur la manière de cerner les besoins mais ils n'interrogent jamais sur la notion de besoin en elle-même. C'est ainsi que selon les auteurs en système d'information, une analyse satisfaisante des besoins en information devrait conduire à "recenser" un ensemble "complet" des besoins "réels" des utilisateurs (McKeen et al. [20]; Davis et al. [8]; Leifer et al. [14]). L'idée générale est que les utilisateurs (ou les dirigeants dans notre cas) ont des besoins informationnels, mais que le plus souvent, ils ne parviennent pas à les exprimer ou ne les "connaissent" pas. De ce fait, le rôle de l'analyste qui mène la phase de définition des besoins est de les *découvrir*. La difficulté pour l'informaticien est de parvenir à *recueillir* les besoins des utilisateurs. Lorsque l'analyse choisit, pour trouver ces besoins, d'interroger l'utilisateur, il doit extraire de l'océan de sa pensée les besoins y demeurant; le postulat sous-jacent à cette approche étant que les besoins préexistaient à l'analyse, et que le rôle de l'intervenant consiste à faire émerger ces besoins et à les modéliser. Ces auteurs considèrent donc le besoin en information comme une donnée positive, réelle, qu'il convient d'analyser. Ce caractère "positif" n'est pas discuté par les auteurs qui se centrent sur l'exploration du "comment", laissant le "quoi" peu étudié. Il semble ne pas exister, dans le domaine des systèmes d'information, de définition communément admise du besoin en information. A l'opposé, dans le domaine des sciences de gestion, quand les chercheurs considèrent que le besoin se réfère au "manque" ou à la "nécessité", on a le sentiment qu'ils estiment avoir fait le tour de la question, avoir défini la notion. Or, cette "fausse notion claire", nous paraît d'ailleurs d'autant plus suspecte qu'elle semble si facilement définissable pour certains auteurs. Nous retiendrons ici, en accord avec les praticiens et chercheurs du domaine des systèmes d'information, que la phase de la définition des besoins est une phase délicate, qui nécessite des outils méthodologiques spécifiques.

1.2.2. Contenu informationnel du besoin en IE "le quoi"

Après avoir évoqué la notion de *besoin informationnel* dans sa globalité, il convient à présent d'aborder plus précisément son aspect "informationnel" c'est-à-dire sur le "quoi". Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la première phase dans le processus d'intelligence économique est l'analyse de besoin du dirigeant en matière d'informations externes. Pour définir ces besoins, l'analyste peut avoir recours à diverses méthodes de l'analyse stratégiques. Or, il faut bien analyser l'environnement de l'entreprise où elle évolue. En effet, les PME évoluent dans un contexte à la fois commercial, économique, politique, technologique, culturel et social qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Comprendre en quoi ce contexte affecte la PME implique à la fois une analyse

des événements passés et une estimation de l'évolution future. Certaines de ces variables sont à mêmes de générer des opportunités pour l'entreprise, alors que d'autres recèlent des menaces. D'autres encore peuvent provoquer soit des opportunités, soit des menaces, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter. Cependant, le nombre de ces variables est généralement si élevé qu'on ne peut pas les analyser toutes. C'est pourquoi il est utile d'extraire de cette complexité une synthèse des forces environnementales réellement essentielles pour l'organisation. A cet égard, le premier travail de l'analyste est de définir les détenteurs d'enjeux *stakeholders* (Baumard [2] et Raymond et [26]) dans cet environnement, *c'est-à-dire les entités susceptibles d'être la source ou la cible des actions des PME.*



L'identification des détenteurs d'enjeux de l'entreprise rend plus aisé pour l'analyste la limitation du champ de l'analyse des besoins informationnels externes des dirigeants.

2 METHODE DE LA RECHERCHE

2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : UNE ETUDE COMINANT LES DEUX METHODES QUALITATIVE ET QUANTITATVIE

Près de dix ans de l'apparition du rapport Martre [25], l'intelligence économique n'est pas encore pleinement reconnue dans toutes ses dimensions. Lesca [15] souligne d'ailleurs à juste titre que " les entreprises désireuses d'implanter la veille stratégique se heurtent à l'absence de modèles, de méthodes et d'outils susceptibles de les aider ". Par conséquent, il est préférable, voire nécessaire de procéder une analyse de *type exploratoire*. Pour être en mesure de formuler des théories adaptées à la réalité des PME et exemptes de l'influence des théories issues des grandes entreprises, il apparaît utile de procéder à une démarche inductive. Evard et *al.* [9] soulignent que les études exploratoires nécessitent toujours des méthodes qualitatives. Il est alors classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative. Dans la mesure où les deux méthodes de recherche présentent un certain nombre de limites dans différents secteurs, une troisième alternative peut être adoptée. En effet, la combinaison de deux méthodes quantitatives et qualitatives neutralise les inconvénients de celles-ci.

Creswell [7] a identifié trois stratégies différentes possibles en utilisant des combinaisons des méthodes quantitatives et qualitatives de recherches. :

- Premièrement, la recherche qualitative peut être employée comme prélude à la recherche quantitative.
- Deuxièmement, le recours à des méthodes qualitatives de recherche afin de mener la recherche quantitative.
- Une troisième approche est d'employer des méthodes qualitatives et quantitatives de recherches en parallèle, pendant la collecte des données et pendant l'analyse d'information. En employant cette approche, les deux types d'information peuvent se compléter et se renforcer l'un et l'autre pendant la procédure de la recherche.

La démarche adoptée correspond à la troisième stratégie proposée par Creswell [7]. Cette stratégie est adaptée à notre problématique de recherche dans la mesure où nous avons procédé durant la phase de recueil à la collecte de données à la fois qualitatives et quantitatives. L'approche qualitative consiste à étudier les besoins en IE des PME afin d'identifier des besoins communs pour un groupe de PME, constituant un profil. L'approche quantitative consiste à étudier les caractéristiques communes des PME ayant les mêmes besoins en IE, à la recherche de similitudes en vue de la construction de groupes (profils).

2.1.1. Echantillonnage

La sélection des PME a été déterminée par la facilité d'accès aux entreprises, leur disponibilité et surtout leur coopération. Afin de délimiter des critères pertinents (dans le sens à rapprocher de la faisabilité) dans le choix des petites et moyennes entreprises objet de notre recherche, nous avons retenu les critères suivants :

- effectif 10 à 199,
- secteur d'activité (industrie et services),
- indépendance en terme de capital (non filiales),
- répartition des entreprises sur la totalité de la région Midi-Pyrénées.

Nous avons défini la population mère grâce à la base de données " Kompass ". Nous avons ainsi choisi la population mère grâce aux critères retenus. Nous avons finalement constitué, parmi 3946 PME, et par convenance (en raison des difficultés rencontrées en vue de décrocher des entretiens avec les dirigeants des PME), un échantillon de 300 entreprises. 65 PME ont répondu favorablement à un entretien. Notre taux de retour est 21,6%. Ce résultat peut être considéré comme satisfaisant, dès lors qu'on le compare aux 10% obtenus en moyenne par les travaux utilisant des techniques comparables en stratégie. Nous avons pu réaliser 65 entretiens avec des dirigeants de PME.

2.1.2. Entretien semi-directif

Les données de la recherche ont été recueillies par des entretiens semi-directifs en utilisant un guide d'entretien permettant de repérer les besoins informationnels des dirigeants de PME en matière d'intelligence économique. Certes, il existe d'autres méthodes de repérage des besoins. Beaucoup de chercheurs en " veille " et " vision stratégique " trouvent qu'il est plus opportun de travailler sur des processus d'apprentissage (Lesca [15]) ou même des " cartes cognitives " (Cossette [6]). Compte tenu d'une part de la nature de notre problématique qui consiste à construire une typologie des PME. D'où la nécessité d'avoir eu recours à un échantillon assez important. En plus, cette méthode permet et facilite le traitement quantitatif des données. D'autre part, l'application de ces deux moyens de repérage de besoins aurait exigé de la part du dirigeant un temps assez important à consacrer au chercheur. Chose qui n'était pas envisageable. Cette méthode est très utilisée, notamment pour les études de gestion de ressources humaines et d'aide à la décision. Cette méthode exige un guide pour orienter l'entretien et permet aussi à repérer des données cohérentes de l'ensemble des entretiens effectués.

2.1.3. Guide d'entretien

Le guide d'entretien utilisé a pour objectif de permettre aux dirigeants d'exprimer leurs besoins en information décisionnel. Afin de faciliter au mieux l'expression du besoin, aux thèmes abordés ont été rajoutés des *exemples de situations concrètes* qui incitent les décideurs à évoquer des situations vécues et à exprimer des besoins qu'ils auraient pu omettre par méconnaissance ou par oubli. Ces exemples,

comme l'indique (Salles [29]), visent à confronter les dirigeants des PME à des problèmes concrets (situations types de manque d'information, ou échecs types suite à une absence d'information, etc.). Le guide d'entretien contient un ensemble de thèmes et sous-thèmes. Les thèmes sont développés sous forme de questions ouvertes, et concernent les " *stake-holders* " définis lors de l'entretien avec chaque dirigeant de PME (marché, niche marché, fournisseurs, clients, concurrents, etc.). Un autre aspect a été pris en considération aussi lors de l'entretien : l'aspect psychologique de dirigeant face à ce nouveau concept que constitue l'IE.

2.1.4. Grille des caractéristiques

Nous avons administré le questionnaire concernant les caractéristiques par la méthode " face à face ". Ce questionnaire a été transmis aux dirigeants pendant le déroulement de l'entretien. Nous présentons ici les quatre parties principales.

- Les caractéristiques sur l'organisation (structure organisationnelle, niveau hiérarchique, l'âge, taille, CA, résultat financier, etc.)
- Les caractéristiques entrepreneuriales des dirigeants (niveau socioculturel, comportement stratégique, approche de gestion)
- L'orientation stratégique et l'innovation dans les entreprises (spécialisation, diversification, croissance, degré d'innovation, nature d'innovation, objectifs, contraintes)
- L'existant en matière d'outils informatiques et travail de groupe (Bureautique, Groupeware, GED, outils d'aide à la décision, Internet, portail d'entreprise, etc.)

2.2. ANALYSE STATISTIQUE

2.2.1. Préparation à l'analyse de contenu

Il n'existe pas de méthode standard pour analyser des entretiens semi-directifs. Nous avons donc dû mettre au point une méthode en fonction des données recueillies, plutôt que selon des catégories prédéfinies. Tous les entretiens effectués ont été enregistrés sur des cassettes. Ces entretiens ont été également saisis *in extenso* sur support informatique. Une lecture approfondie du texte des entretiens, dans l'optique de notre problématique de recherche, nous a permis de mettre au point la " stratégie " d'analyse nécessaire pour mener la démarche. En premier lieu, nous avons jugé utile d'extraire le texte de besoins informationnels exprimés par les dirigeants tels qu'ils étaient apparus dans les comptes-rendus. Les besoins informationnels extraits des comptes-rendus des entretiens ne sont pas toujours parfaitement explicites. Nous avons donc procédé en second lieu à une reformulation des besoins informationnels pour les rendre plus explicites et à même d'être manipulés dans l'outil statistique. L'analyse de contenu est basée sur un découpage du texte (comptes-rendus) en unités de besoins. Une unité de besoin est un besoin indivisible qui concerne un aspect élémentaire des activités de l'entreprise. Une unité de besoin dégagée du discours du responsable de PME peut être explicite ou implicite. Nous avons ainsi extrait, et reformulé, pour certains d'entre eux, 411 besoins informationnels à partir des comptes-rendus d'entretiens. Voici quelques exemples de ces unités de besoin exprimé :

- "Identifier les structures d'aide à la R & D (sur les plans technique et financier)"
- "Identifier de nouveaux marchés"
- "Trouver des structures d'aide et des partenaires pour répondre aux appels d'offres"
- "Identifier les nouveaux concurrents et leurs activités"
- "Recherche d'information pour l'évaluation de sociétés de conseil"
- "Trouver des fournisseurs de secours pour la matière première"

2.2.2. Codage des besoins informationnels

L'analyse du contenu des besoins exprimés, au format texte était, comme on peut le comprendre, très difficilement automatisable. Pour automatiser une partie de cette analyse, il convient de représenter les besoins exprimés selon les dimensions prédéfinies. Il s'agit de les classer selon des catégories. Les types de ces catégories ont été reprises à partir de recherches antérieures, et leur définition s'appuie sur le modèle du besoin en IE développé par Salles [29]. Nous avons retranscrit les besoins informationnels en les indexant (codant) selon trois dimensions : contenu informationnel, niveau de

pilotage et phase du processus de décision. Dans cet article, nous nous intéressons uniquement à la dimension contenu informationnel.

Un codage ouvert sur le contenu des besoins informationnels a été adopté. Nous avons appliqué ce type de codage sur l'ensemble des unités de besoin afin de les représenter par catégories. Ces catégories ont donc été définies *a posteriori*, la définition des catégories s'est effectuée durant le codage. Le choix des catégories est né du contenu lui-même (une démarche purement inductive). Nous avons pu définir 15 sous-catégories (groupes des unités des besoins informationnels) des besoins informationnels qui sont à leur tour regroupés en 7 grandes catégories. Nous présentons les principales grandes catégories qui seront développées par la suite : le marché actuel national (Cat 1), le marché à l'export (Cat 2), les nouveaux fournisseurs (Cat 3), Les partenaires potentiels (Cat 4), les concurrents directs et indirects (Cat 5), les ressources humaines (Cat 6), le système d'information et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Cat 7).

2.2.3. Protocole de l'analyse

L'outil statistique adopté est *Tétralogie* [30]. Nous avons choisi d'appliquer l'algorithme de classification hiérarchique ascendante (méthode WARD) qui nous permet de bien distinguer les groupes des PME. La démarche adoptée est une démarche classique d'une analyse typologique qui se résume par : l'application de l'analyse factorielle des correspondances sur les variables pour relever les critères (Besoins) les plus significatifs pour l'analyse, puis une application de la méthode de classification ascendante hiérarchique sur les variables discriminantes pour classer les entreprises. L'arbre hiérarchique met en évidence une répartition des PME en quatre classes dont les effectifs (nombre d'entreprise) peuvent être considérés comme homogènes :

- Première classe : 29
- Deuxième classe : 13 entreprises
- Troisième classe : 8 entreprises
- Quatrième classe : 15 entreprises

Une analyse discriminante a été effectuée permettant d'identifier en quoi ces groupes diffèrent les uns des autres. Pour chacun de groupe dégagés, nous avons observé les niveaux de pilotage et les phases du processus de décision les plus représentés.

3 PRESENTATION DES RESULTATS

Nous présentons dans ce qui suit les résultats concernant les profils des PME ayant les mêmes types de besoins en IE.

3.1. PROFIL I " LES DYNAMIQUES "

Il s'agit du groupe le plus important en nombre d'entreprises. Celui-ci est composé de 29 entreprises. Il représente 44,6% des entreprises interviewées. Il est prépondérant au niveau de l'expression du besoin informationnel par rapport aux autres profils (209 unités de besoin). Ce profil est constitué des entreprises de petite structure (10 à 49 employés), indépendantes où les dirigeants ont une grande part de responsabilité dans la gestion de l'entreprise. Nous avons désigné les entreprises de ce groupe de "dynamiques", car elles essaient d'améliorer leurs compétences sur le marché national acquis et souhaitent neutraliser les contraintes (les barrières) auxquelles elles sont confrontées sur le marché de l'export en adoptant une stratégie de diversification. Les dirigeants de ce profil, souvent propriétaires de leurs entreprises, se situent dans la catégorie stratégique " prospecteur " de Miles et Snow [21]. Ils recherchent de nouveaux produits ainsi que de nouveaux marchés. Ces dirigeants privilégient un style de management créatif et flexible permettant une innovation au niveau de leurs produits. Nous avons constaté par ailleurs que leurs besoins en IE sont relativement en adéquation avec la stratégie affichée. Leurs orientations stratégiques sont articulées autour de partenariat d'innovation, de conquête de nouveaux marchés, d'élargissement des gammes de produits. Ces entreprises se caractérisent aussi par une forte volonté d'utilisation des nouvelles technologies et des nouvelles techniques de travail (collectifs, gestion de projet, outils d'aide à la décision, etc.) dans un souci de gain de temps pour résoudre les problèmes plus rapidement face à un environnement incertain. Ces dirigeants nous semblent avoir adopté une démarche de **veille technologique par intuition**, puisqu'ils montrent dans leurs actions l'importance qu'ils accordent à un partenariat pour collecter et réaliser des nouvelles

idées sur le plan de l'innovation. Nous avons considéré que ce profil d'entreprise semble être le groupe le plus prometteur en termes d'apprentissage : la petite taille de ses entreprises, son équipement volontaire en matière d'outils collectifs et coopératifs facilitera naturellement l'appropriation de l'IE dans le futur. Le processus d'apprentissage peut s'avérer moyennement long au regard de l'appropriation par intuition de l'intelligence économique par ces entreprises.

3.2. PROFIL II “ LES MATURES ”

Ce profil est constitué de 13 entreprises (20 % de l'échantillon). Il est composé d'entreprises de taille moyenne (100 à 199) qui sont implantées exclusivement au niveau régional. Les entreprises de ce groupe semblent préserver un équilibre entre leurs orientations stratégiques, axées sur les deux dimensions de l'innovation et de la maîtrise des compétences internes. En effet, ce groupe a exprimé deux objectifs stratégiques : améliorer la qualité des produits et élargir la gamme de produits (spécialisation et diversification). Ce sont des entreprises fortement innovantes. Leurs innovations se concentrent sur les produits et ainsi que sur les procédés de production et des changements organisationnels. Tous ces éléments nous ont orientés à classer leurs dirigeants dans la catégorie “ analystes ”. Leurs besoins informationnels sont conformes avec leur vision analytique. Nous désignons ce profil d'entreprises par “ **matures** ”, car elles sont avancées sur le plan de la définition de leurs objectifs stratégiques. Elles ont une **prise de conscience** naturellement équilibrée de ce que doit être l'IE. Cependant, une difficulté vient contrebalancer cette maturité : un manque de volonté de coopération qui réduit l'horizon des dirigeants de ce profil sur le plan de l'IE. L'apprentissage que nous avons proposé doit justement faire en sorte de dépasser cette première barrière à la coopération, point qui nous semble crucial.

3.3. PROFIL III “ LES DEFENSIVES ”

Ce groupe est formé de huit PME qui représentent 12,30% de l'échantillon étudiée. La taille des entreprises de ce groupe semble non discriminante comme critère de regroupement des entreprises. Les dirigeants de ces entreprises sont relativement jeunes. Ils n'ont pas une très grande expérience de ce niveau de direction. Ce sont des entreprises essentiellement sous-traitantes donc ne bénéficiant pas d'une autonomie complète. Leurs dirigeants semblent adopter une stratégie de défense, focalisée sur une réduction des coûts de production afin d'accroître les parts de marchés de leurs entreprises. Elles concurrencent de manière agressive à la fois sur les prix et la qualité au détriment d'une recherche et de développement propre. Nous qualifierons ce groupe d'entreprises des “ défensives ” puisque celles-ci semblent adopter un comportement stratégique de défense de leurs acquis (clients, part de marchés). Leurs besoins informationnels sont clairement orientés sur leurs concurrents. Elles cherchent des informations pour détecter la stratégie de ces derniers. Elles semblent s'être pleinement approprié **l'aspect renseignement** de l'IE, mais aucune dynamique de coopération n'a été détectée. Le processus d'apprentissage, axé sur la coopération avec d'autres entreprises, doit permettre aux dirigeants d'élargir leur perception de l'IE et de découvrir d'autres aspects issus de la coopération. Cette coopération doit leur permettre de tester des mécanismes d'identification des concurrents et d'interpréter les signaux faibles de leurs environnements.

3.4. PROFIL IV “ LES OPPORTUNISTES ”

Ce profil est composé de 15 entreprises et représente 23,1 % de l'échantillon. Ce profil est composé de PME de petites tailles, implantées au niveau national. Ce groupe d'entreprises ne semble adopter **aucune stratégie viable**. Ce sont des entreprises **réactives** à leurs environnements, survivant grâce à un opportunisme récurrent : pour ces raisons nous les qualifierons d'entreprises “ **opportunistes** ”. Ce profil d'entreprise semble nécessiter le plus long effort d'apprentissage, nécessaire à la définition d'une orientation stratégique de la part des dirigeants. Les entreprises de ce groupe sont des entreprises qui ont déjà une politique commerciale au niveau du marché national. L'IE doit leur permettre d'améliorer ponctuellement leurs techniques commerciales sur les marchés nationaux et les marchés à l'export afin d'en dégager des orientations pour leurs stratégies à construire. L'intérêt de la pratique de l'IE permettra à terme d'identifier des opportunités d'innovation afin de mieux maîtriser les marchés acquis tout autant que pour se positionner à l'export.

4 CONCLUSION ET PERSPECTIVES

L'intelligence économique, au travers d'un ou plusieurs de ses aspects (veille environnementale, commerciale, technologique, etc.), peut apporter une aide au dirigeant pour la définition de ses orientations stratégiques ou mises en œuvre tactiques. Cette définition doit à terme permettre de faire évoluer ou basculer son entreprise d'un profil à un autre. Ce basculement devrait se faire selon un apprentissage collectif des dirigeants du groupe à "l'IE en coopération", selon les orientations des formes-types d'intelligence économique adoptée aux situation du groupe. L'évolution finale, vers une intégration de l'IE propre à chaque entreprise, se fera alors au prix d'un effort organisationnel qui dépasse la focalisation sur la coopération inter-dirigeants. L'IE entraîne bien alors un apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön [1], puisque le changement ne concerne pas seulement chaque acteur dans son activité, mais également les interactions entre acteurs, entre fonctions et les modes de pilotage de l'organisation. Il s'agit donc d'apprentissage en double boucle, qui redéfinissent les actions, les référentiels d'action et les processus qui les construisent. L'IE en constituera un support et un déclencheur.

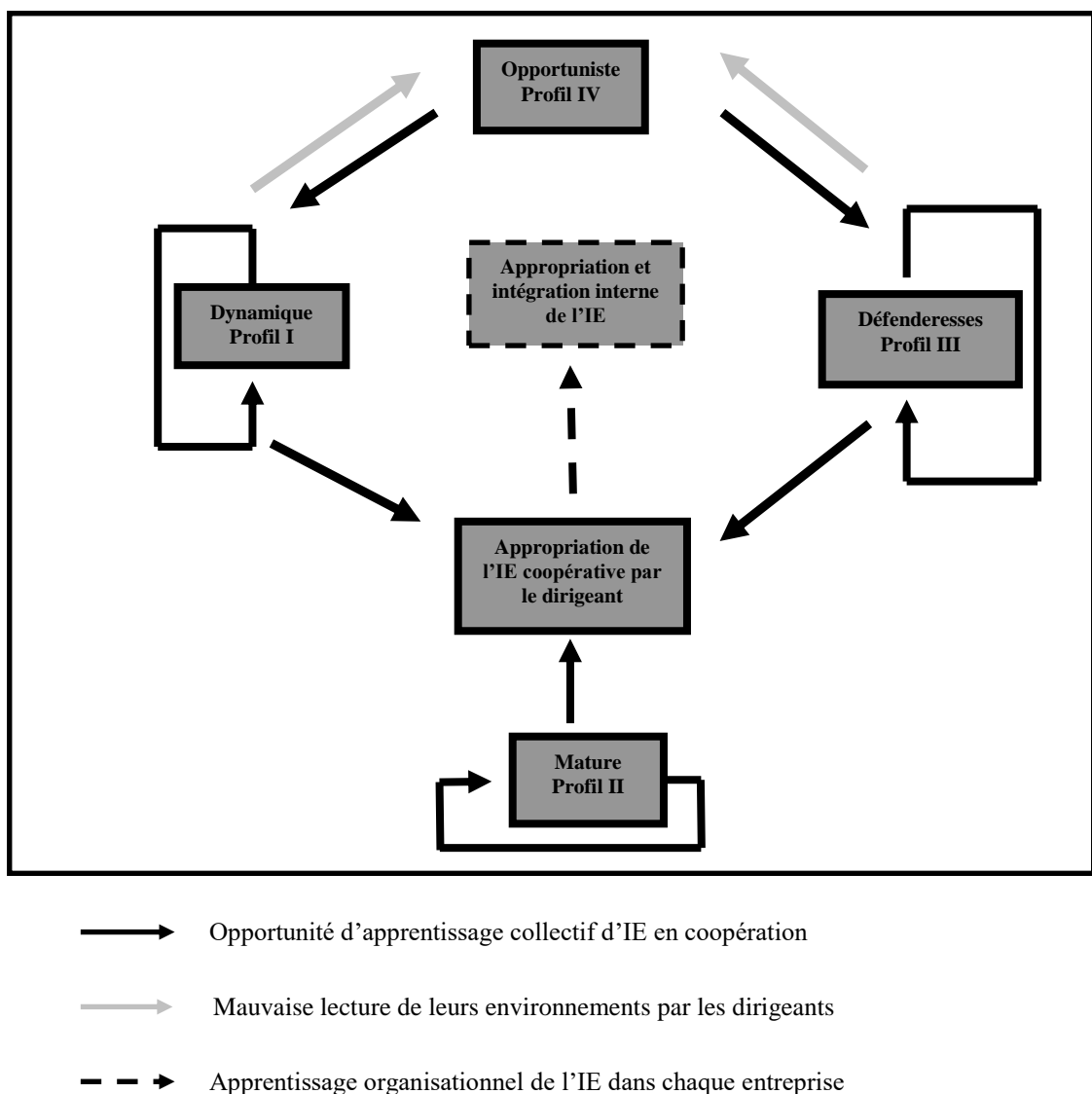


Figure 2 : La dynamique des profils selon les orientations stratégiques et les pratiques de l'IE par les dirigeants

Le profil "les matures" paraît être le plus enviable, les comportements stratégiques des dirigeants de ces entreprises étant les plus équilibrés sur les deux plans : besoins en IE et objectifs stratégiques. Cependant, le caractère non-coopératif, discriminant pour ce groupe de dirigeants nécessitera une évolution vers une coopération inter-dirigeants. Si un ou plusieurs dirigeants de ce groupe adoptent

une attitude négative vis à vis de l'IE, que ça soit en une attitude de déni ou d'hostilité, ils ne pourront pas évoluer vers un autre profil. Toutefois, si deux dirigeants ou plus observent une attitude active avec une adhésion à l'IE, ils pourront accéder à un état que nous avons nommé "Appropriation de l'IE par le dirigeant".

Le profil "les Dynamiques" pourra évoluer vers le profil "Maturité en IE et coopération" dès l'appropriation par les dirigeants de l'importance des dimensions possibles de l'IE sur le plan coopératif. Cette coopération permet aux dirigeants de ce groupe de mieux formuler les objectifs stratégiques et leurs besoins informationnels en adéquation les uns aux autres. Ceux-ci seront identifiés par une lecture plus appropriée de l'environnement. Cet apprentissage permettra ainsi de prendre en considération d'autres éléments que l'innovation comme une meilleure maîtrise des procédés de fabrication, une meilleure maîtrise des coûts ou de la qualité des produits.

Le profil "les Défensives", s'étant déjà approprié l'IE sur le plan de la veille concurrentielle, il pourra évoluer naturellement vers l'état "Appropriation de l'IE par le dirigeant". Il devra néanmoins accentuer ses efforts sur une dimension particulière de l'IE : la veille technologique (innovation). Il devra aussi favoriser l'aspect coopératif de l'IE au travers de partenariats technologiques avec d'autres entreprises (fournisseurs, clients, universités etc.). Les besoins informationnels de ce groupe sont présentement tout à fait en adéquation avec ses orientations stratégiques.

Pour les profils "les Défensives" et "les Dynamiques", une régression peut se présenter vers une attitude réellement opportuniste. Cette régression aura lieu si les dirigeants s'avèrent dans les faits avoir eu une mauvaise lecture de leurs environnements et avoir formulé des besoins inadéquats. Ce sont avant tout leurs stratégies qui seront en cause.

Le dernier profil "les Opportunistes" semble ne pas posséder d'orientations ou d'objectifs clairs ; nous n'avons observé aucune pratique viable de l'IE (ni par intuition, ni par prise de conscience, etc.). L'appropriation de l'IE ne peut permettre à ce groupe d'entreprises qu'une adoption d'une attitude proactive ou défensive dans un premier temps avant de pouvoir tenir une position plus équilibrée vis-à-vis de ses orientations stratégiques et des dimensions de l'IE qui en découlent. L'IE ne constituera point une solution pour ces entreprises mais uniquement une aide dans l'analyse de l'environnement où elles évoluent. Cette aide constitue l'apport le plus faible qui puisse être apporté par l'IE à l'ensemble des entreprises traitées par notre recherche. Selon les orientations stratégiques prises par ce groupe de dirigeants, leurs entreprises pourront évoluer vers un profil "les Défensives" (entreprise) ou "Prospecteur" (dirigeant).

Enfin, la dernière évolution possible, depuis l'état "Appropriation de l'IE par le dirigeant" vers l'état "Appropriation et intégration interne de l'IE", permet d'envisager pour chaque entreprise un apprentissage organisationnel. Cet apprentissage doit réussir à intégrer le processus d'IE en interne au delà du simple dirigeant et ses interactions avec les membres de son groupe. Cette évolution qui se fera au sein de chaque entreprise pourra se réaliser au prix d'un effort organisationnel de la part du dirigeant et des employés en une coopération interne. Elle permettra à l'entreprise de minimiser les risques, d'avoir une meilleure lecture de l'environnement pour une aide à la décision plus efficace, et d'exprimer ainsi ses besoins informationnels d'une manière plus aisée.

La validation et le test de notre modèle auprès d'un grand échantillon des PME pourrait permettre d'analyser plus en profondeur les mécanismes et les procédures du changement liés à l'introduction de l'IE. Le caractère récent de l'implantation de l'IE dans les PME, quand elle existe, rend cependant difficile, à court terme, une telle étude.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] ARGYRIS C. & Schön D.A., *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (MA.), 1978
- [2] BAUMARD P., *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2000
- [3] BOUNOIS F. et ROMANI P.-J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Economica, 2000
- [4] CARAYON, B., Rapport au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du

plan sur le projet de loi de finances pour 2003 (n° 230),

- [5] COLLETIS, G., *Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?*, Revue d'Intelligence Economique, n°1, Mars 1997, p 25-34
- [6] COSSETTE, P., *A systematic method to articulate strategic vision, an illustration with a small business owner manager*, Journal of Enterprising culture, vol. 9, n°2, p 173-199, 2001
- [7] CRESWELL, J.W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*, seconde Edition, Sage Publication, 2002
- [8] DAVIS, G.B., OLSON, M.H., AJENSTT, J. et PAUCELLE, J.-L., *Systèmes d'information pour le management*, Vol. 1 : Les bases, Economica, 1986
- [9] Evrard, Y.; Roux, E. et Pras, B. (1992), *Market : études et recherches en marketing : fondements, méthodes*, Dunod, Paris, 700 p.
- [10] HASSID, L. ; JACQUES-GUSTAVE, P. et MOINET, N., *Les PME face au défi de l'intelligence Economique*, Dunod, 1997
- [11] JULIEN, P.A. ; ANDRABELOSON, E. ET RAMANGALAHY, C., *Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre*, 6^{ème} Congrès International sur la PME, Octobre 2002, HEC, Montréal.
- [12] LANG, J. & CALENTONE, R., *Small firm information seeking as a response to environmental threats and opprtunities*, *Small Business Mangement*, Vol. 35, Issue 1, Jan 1997.
- [13] LARRIVET, S., *Les réalités de l'intelligence économique en Pme*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, 2002
- [14] LEIFER, R., LEE, S. ET DURGEE, J., *Deep structures : real information requirments determination*, *Information & Managment*, Vol. 27, n°5, november 1994, p 275-285
- [15] LESCA, H., *Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche*, *Economies et Sociétés*, Vol. 20,n°5, 1994, p31-50
- [16] LESCA, H. ET RAYMOND, L.), *Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME*, *Revue Internationale de la PME*, vol. 6, n°1, 1993, p 49-65
- [17] LEVET, J-L. (2001), *L'intelligence économique :mode de pensée, mode d'action*, *Economica*, p 154
- [18] LEVET, J-L. ET PATUREL, R. *L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique*, Vème Conférences internationale de Management stratégique, Lille, 13-15 Mai 1996
- [19] MARCH, G-J. & SIMON, H., *Les organisations : problèmes psychosociologiques*, Dunod, 1964
- [20] MCKEEN, J.D. ; NAUMANN, J.D. ET DAVIS, G.B., *Development of a selection model for information requirements determination*, Working Paper, MISCR Graduate School of Business Administration, University of Minnesota, june 1979
- [21] MILES, G. ET SNOW, C.C.), *Organisational Strategy Structure and Process*, Mc-Graw Hill, 1978
- [22] PATUREL, R. ET LEVET, J-L., *L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique*, Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille : 13 -14 -15 Mai 1996.
- [23] PHANUEL, D. ET LEVY, D., *Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français*, Actes de la XI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, juin 2002
- [24] PROMIS, *Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information stratégique et d'intelligence économique*, CRCI Midi Pyrénées, 2000
- [25] Rapport présidé par Henri Martre au Commissariat général au Plan, *Intelligence économique te stratégie des entreprises*, La Documentation française, 1994
- [26] RAYMOND, L., *Mondialisation, économie du savoir et compétitivité* ", *Gestion*, Vol. 25, n°2,

p 29-38, 2000

- [27] SALLES, M., *Problématique de la conception de méthodes pour la définition de Systèmes d'Intelligence Economique*, Revue d'intelligence économique, n° 6-7, Avril-Octobre 2000, 13-28 pp.
- [28] SALLES, M., *Méthode de conception de systèmes d'Intelligence Economique*, Thèse de doctorat informatique, Université Toulouse I, 1999
- [29] SALLES, M., *Stratégie des PME et intelligence économique*, Editions Economica, 2003
- [30] Outil de Bibliométrie (concepteur : Bernard Dousset, IRIT, université Toulouse III). Il s'agit d'un logiciel statistique et graphique interactif, interprété et orienté objet. Les éléments de base de cet outil sont des objets qui peuvent être des données (vecteur, matrice, etc.) ou des fonctions graphiques.