

L'Intelligence économique en PME/PMI :

De l'intention stratégique au bricolage de l'informel

Jacques BREILLAT

Directeur du Master 2 « Intelligence économique et management des organisations »

Institut des Administrations des entreprises (IAE), Université Michel Montesquieu Bordeaux IV

Les études de sciences de gestion concernant le sujet de la veille stratégique, en particulier, et de l'intelligence économique, en général, en PME-PMI ne sont pas si nombreuses. Peut-être parce que la compréhension analytique des pratiques d'élaboration des décisions stratégiques pourrait paraître finalement le « domaine réservé » aux seules sociétés les plus importantes et un sujet plus approprié (pour ne pas dire "prédestiné") au seul laboratoire des grandes entreprises.

Des enquêtes pourtant déjà anciennes ont été réalisées auprès des PME/PMI françaises dans l'objectif de valider l'état des pratiques en intelligence économique (IE)¹. Beaucoup de ces travaux insistent la « transférabilité » des méthodes d'intelligence économique au PME/PMI. Sous l'angle privilégié du *wishfull thinking*, ils affirment que l'IE ne concerne pas seulement les grandes entreprises. Il est vrai que sur le plan purement théorique, les méthodes d'intelligence économique sont *a priori* compatibles quelle que soit la taille de l'organisation envisagée (entreprise, multinationale, collectivité territoriale, Etat etc...) et donc parfaitement applicables aux PME/PMI ². Cependant, ce transfert des méthodes ne prend pas toujours suffisamment en compte les effets de taille et de culture managériale propres à la logique de transposition des pratiques de la grande entreprise à la petite et moyenne entreprise. Ce postulat de transfert des méthodes repose trop souvent sur le fait que la PME/PMI serait considérée, en quelque sorte, comme « une grande entreprise en miniature » sur laquelle il suffirait de reproduire les expériences fécondes des grandes entreprises. Cette approche de type « structuro-fonctionnaliste » tendrait *in fine* à réduire l'entreprise à une somme d'invariants (fonction achat, fonction commerciale,

¹ Dans le présent article, nous distinguerons clairement les pratiques d'intelligence économique (IE) intégrant totalement les trois dimensions de l'IE : 1/la veille, 2/la protection des informations et 3/l'influence par l'information (lobbying). La pratique de la veille stratégique ou sectorielle ne représente donc qu'un de ces trois aspects aspect de l'intelligence économique.

² A.Bloch, L'intelligence économique, Economica, 1996.

fonction financière...). Au bout du compte, la PME/PMI ne serait qu'une sorte de « modèle réduit » de grande entreprise. Or comme l'a démontré Maryse Salles à travers une méthode complexe d'analyse du besoin, « les PME ne sont pas des grandes entreprises en petit »³. A *contrario*, l'homogénéité des grandes entreprises ne doit pas être surestimée car elles ne sont pas toujours « monoblocs ». Elles sont généralement composées d'unités organisationnelles (*business unit*) plus ou moins intégrées et plus ou moins autonomes, dont la problématique particulière peut, selon les cas, se rapprocher de celle de PME/PMI.

Sur le plan des politiques publiques, les pouvoirs publics appellent de leurs vœux l'émergence d'un « *small business act* » à la française favorisant, de fait, une approche sectorielle incluant notamment la protection du patrimoine immatériel des « pépites françaises ». Les PME/PMI font l'objet d'attentions particulières dans les discours des pouvoirs publics car elles apparaissent comme beaucoup plus vulnérables que les grandes entreprises⁴ aux menaces prédatrices du marché hyperconcurrentiel. Les PME/PMI sont porteuses d'innovations et représentent pour l'Etat un réservoir de croissance économique et de création d'emplois à préserver⁵. L'approche régaliennne se présente donc comme « défensive » dans la mesure où elle se fixe comme objectif de protéger les PME/PMI à haute valeur ajoutée au niveau de l'innovation et de la recherche et développement. Cette approche s'est notamment matérialisée par la création d'un fonds souverain « à la française » doté de 20 milliards d'euros. Ce Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) prend la forme d'une société anonyme contrôlée par la Caisse des Dépôts⁶. L'objectif affiché par les pouvoirs publics est de mieux protéger les entreprises nationales situées dans des secteurs dits « sensibles » : aéronautique, défense nationale, cryptologie, biotechnologie et technologies de l'information et de la communication (TIC). Les interventions en fonds propres doivent permettre aux pouvoirs publics d'appuyer les politiques d'investissement des PME/PMI, mais aussi de stabiliser le capital de certaines grandes entreprises françaises.

³ M.Salles, Stratégies des PME et intelligence économique, Economica, 2003, p.14

⁴Voir en ce sens le Rapport Mongereau, Intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, Conseil économique et social, 2006, plus particulièrement p.29 et suiv

⁵ B.Carayon, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Le documentation française, 2003, cf. « les besoins des PME/PMI », p.29 et suiv.

⁶ Un fond d'investissement mixte « public/privé » ce qui le rend compatible avec les règles de libre concurrence édictées par la Commission européenne. Pour mémoire, la France a procédé à la détermination de son « périmètre stratégique » avec la mise en œuvre d'un mécanisme de régulation des investissements étrangers dans onze secteurs économiques (voir le Décret 2005-1739 du 30/12/2005). A l'instar de la plupart des pays européens (exception faite de la Belgique, des Pays Bas et de l'Autriche) la France s'est ainsi dotée d'un dispositif de contrôle des investissements étrangers sur des secteurs touchant à l'intérêt national, la sécurité et la défense nationale.

La spécificité de PME/PMI devra donc être prise en compte « en amont » de toute démarche opérationnelle visant à élaborer des schémas d'implémentation de l'intelligence économique dans ces mêmes PME/PMI. Sur ce point, un « état de l'art » des études de terrain nous fournira de précieuses indications concernant la structuration de toute démarche d'intelligence économique. Nous démontrerons que toute démarche tournée vers les PME/PMI repose sur un certain nombre d'invariants. **La mise en œuvre de processus d'intelligence économique en PME/PMI est fondée essentiellement sur l'exploitation des réseaux d'informations informelles, à travers une volonté stratégique claire émanant du chef d'entreprise (leadership), visant à acquérir et traiter une information utile sur les concurrents, les produits et les marchés dans une optique offensive de type *business intelligence*.**

I. De la prédominance de l'informel en PME/PMI...

Dans les travaux précurseurs, la réalité des pratiques est souvent abordée à partir de restitutions d'expériences issues d'opérations collectives dites « de sensibilisation » visant à introduire l'Intelligence économique dans les PME/PMI⁷. Les auteurs étudient donc essentiellement des opérations « pilotes » initiées, instillées et insufflées par les pouvoirs publics et les organismes consulaires au sein de PME/PMI. Ces premières études permettent à la fois de tester *in vivo* l'intérêt des nouvelles pratiques d'Intelligence économique mais elles constituent aussi en filigranes des outils de légitimation des pratiques. Il s'agit aussi de démontrer les bienfaits des méthodes d'IE en PME/PMI pour convaincre des chefs d'entreprises les plus dubitatifs à propos du retour sur investissement (ROI).

Les travaux d'Humbert Lesca portent plus spécifiquement sur l'introduction de dispositif de « Veille anticipative et stratégique » (VASIC ©) en PME/PMI. A partir d'études de terrain, l'auteur enregistre la faible formalisation des pratiques, notant au passage que beaucoup de PME/PMI font finalement de la veille stratégique « sans le savoir, c'est-à-dire comme monsieur Jourdain faisait de la prose »⁸. Sur le plan qualitatif, les informations collectées demeurent assez largement « sous-exploitées » et la dimension anticipative de la veille (pourtant censée nourrir la réflexion stratégique) est insuffisamment présente. Dans ce contexte d'absence de fluidité du cycle de l'information et de défaut d'articulation par rapport aux mécanismes de prise de décision stratégique, les PME/PMI se retrouvent soumises aux menaces de leur environnement par défaut de prévision. « L'événement extérieur surprend tout le monde le jour où il se produit, alors que l'on disposait d'informations importantes permettant d'entrevoir son éventualité. Mais ces informations sont disséminées et inutilisables : ce sont des informations fantômes ! »⁹. En effet selon H. Lesca, les informations de veille au sein des PME-PMI, restent en majorité écrasante (de l'ordre de 95 %) figées à l'état d'informations informelles. Ces informations sont pratiquement inaccessibles si une personne se trouve dans la nécessité de les mobiliser rapidement pour prendre une décision ou pour les recouper avec d'autres informations¹⁰.

⁷⁷ L.Hassid, J.Gustave, N.Moinet, Les PME face aux défis de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe, Dunod, 1997

⁸ H.Lesca, Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Document reprographié, 1996, p.8

⁹ H.Lesca, *ibid*

¹⁰ H.Lesca, G.Mancret, *Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI : retours d'expérience*. In Management, systèmes d'information et connaissances tacites, collectif dir. N.Lesca, Hermès Lavoisier, 2007, p 223 à 252.

Les conclusions d'H.Lesca sont intéressantes car elles permettent finalement de relativiser l'affirmation (trop) présente dans beaucoup de travaux d'IE selon laquelle l'information informelle serait par nature « supérieure » à l'information formelle. H. Lesca démontre plus sûrement que la valeur ajoutée d'informations mêmes informelles ne peut se cristalliser qu'à partir d'une phase de traitement qui nécessite de réelles capacités d'extraction et de mise en commun. Or en PME-PMI, ces informations sont largement détenues par des individus qui les ont simplement « en tête ». Ces informations par essence « non formalisée », que je qualifierais volontiers « d'évanescences », se retrouvent disséminées au sein de l'entreprise et hors les murs de l'entreprise, puisque certains membres du personnel sont constamment en déplacement. Elles ne font l'objet d'aucun stockage particulier et ne sont donc pas facilement accessibles.

Ce constat doit nécessairement conduire l'expérimentateur d'intelligence économique à une certaine modestie lorsqu'il réfléchit aux modalités concrètes permettant d'animer et d'alimenter une démarche d'intelligence économique. Aux antipodes de certaines solutions informatiques rigides fournies « clés en mains » et de certains schémas organisationnels relevant de « l'usine à gaz », la veille anticipative en PME-PMI ne peut donc passer que par l'optimisation de la mobilisation des connaissances tacites des personnes. L'enjeu de la veille en PME-PMI est donc essentiellement, pour ne pas dire exclusivement humain puisqu'il s'agit prioritairement de remédier aux faiblesses d'exploitation des sphères informelles¹¹. Dès lors, toute solution même la plus modeste permettant de mobiliser durablement les équipes autour du partage de l'information informelle représente un progrès pour les PME/PMI.

¹¹ K.F.McCrohan, « Competitive Intelligence: preparing for the Information War », *Long Range Planning*, 31, 4, 1998, page 586 à 593.

II. L'Intelligence économique comme outils de réduction des incertitudes

Empruntant la voie ouverte par les travaux Franck Bournois et Pierre Jean Romani¹² portant sur l'intelligence économique dans les grandes entreprises, plusieurs études ont essayé de préciser les facteurs déterminants favorables à la mise en place de processus d'intelligence économique dans les PME/PMI.

Ainsi l'enquête conduite par Henri Isaac, même prioritairement orientée vers les pratiques de veille Internet, nous fournit de précieuses indications concernant la stimulation des pratiques en PME/PMI. L'auteur pointe des facteurs précis favorisant l'adoption de dispositifs de veille dans ces entreprises. Par exemple, la présence d'outils de consolidation d'informations opérationnelles pour construire des tableaux de bord de pilotage apparaît comme un facteur non négligeable dans le développement de la veille stratégique par Internet. De même, plus la direction générale des PME/PMI envisage les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un enjeu stratégique, plus elle considère ces TIC comme une source d'avantage concurrentiel, plus la veille stratégique par Internet tend à se structurer et à se développer. H. Isaac nous livre aussi des conclusions intéressantes concernant « l'effet taille » des entreprises. En effet, plus que la taille des effectifs, c'est bien la taille du chiffre d'affaires et surtout l'instabilité de ce chiffre d'affaires qui stimulent le déploiement interne des pratiques de veille stratégique par Internet. Autrement dit, c'est bien l'instabilité du secteur d'activité de chaque PME/PMI qui constitue un facteur explicatif et réellement significatif. Cette instabilité est mesurée par l'auteur à partir de la fréquence de révision de chiffre d'affaires ; ainsi, moins la visibilité du chiffre d'affaires s'avère grande pour l'entreprise, plus la veille stratégique sur Internet se retrouve stimulée et développée¹³. Cette conclusion tend sérieusement à faire accroire que la veille stratégique se révèle bien conçue à la fois comme un mécanisme de réassurance et un outil de réduction des incertitudes pour les équipes dirigeantes. Elle dénote évidemment un parti pris en faveur de « logiques d'anticipation » qui illustrent dans les pratiques des PME/PMI les modèles classiques d'intelligence économique¹⁴.

¹² Enquête réalisée sous l'égide de l'IHEDN, Échantillon de 5000 entreprises de plus de 200 salariés, F. Bournois, P..J.Romani, L'intelligence économique dans les entreprises françaises, *Economica*, 2000.

¹³ H. Isaac, « Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminants des pratiques des entreprises françaises », 8ème congrès de l'AIM, Université Paris Dauphine CREPA, document reprographié, 2002 (Enquête par téléphone auprès de 505 entreprises) Confirmation des résultats de F. Bournois, P.J. Romani, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, *Economica*, 2000.

¹⁴ En ce sens, *Modèle d'intelligence économique*, AFDIE, *Economica*, 2004, p.7 et suiv.

Certes, la pratique de l'Intelligence économique incluant les trois dimensions de la veille, la protection des informations et l'influence (lobbying) apparaît plus développée dans les grandes entreprises que dans les PME/PMI. Le tableau ci-après résume ces écarts de pratiques.

Taille de l'entreprise	% d'entreprises qui pratiquent l'IE
Moins de 200 salariés	21% * (versus 37% pour la veille)*
200 à 500 salariés	25% **
500 à 1 000 salariés	29% **
1 000 à 10 000 salariés	41% **
Plus de 10 000 salariés	57% **

*Larivet, 2009 **Bournois, Romani, 2000

Cependant, ces chiffres bruts mériteraient d'être tempérés en raison de deux facteurs explicatifs. Premièrement, la démarche d'intelligence économique comporte une dimension « offensive » qui est peut-être moins explicitement assumée par les dirigeants d'entreprises petites ou moyennes. Par pudeur, par souci de discrétion ou par simple retenue, on peut ne pas dire ce que l'on fait ou minimiser le recours aux méthodes d'intelligence économique. Deuxièmement, les résultats de ces études peuvent masquer des distorsions de pratiques encore plus impressionnantes, au sein d'une catégorie d'entreprises de pourtant de même taille. Ainsi, une étude conduite par la Chambre régionale de commerce et d'industrie de Midi Pyrénées en 2008 auprès de 801 entreprises ressortissantes de moins de 500 salariés laisse clairement apparaître une gradation dans les niveaux de pratiques entre : les « offensifs » qui ont constitué une cellule d'IE (7%), les « actifs » qui se renseignent systématiquement sans avoir de cellule de veille (39%), les « réactifs » qui se documentent dès qu'un problème survient (19%) et les « dormeurs » qui se contentent du strict minimum (35%)¹⁵.

¹⁵ Cf. « Les pratiques des PMI de la Région Midi Pyrénées en matière d'information stratégique et d'IE », in Les pratiques de l'IE, huit cas d'entreprises, Levet JL., Economica, 2^{ème} éd., 2008, p.73

Enfin, les orientations de ces mêmes pratiques d'IE nécessiteraient aussi d'être précisées afin de savoir pourquoi les PME/PMI recourent à l'intelligence économique. Sur ce sujet, H.Isaac met en exergue le fait que les PME/PMI sont nombreuses à utiliser des sites Internet spécialisés sur leur marché ou à analyser les sites de leurs concurrents¹⁶. Cette conclusion est largement corroborée par celle d'une étude plus récente, démontrant que l'Intelligence économique est considérée à hauteur de 66% par les PME/PMI comme une arme « offensive plutôt que défensive »¹⁷, exception faite des questions de sécurité liées au « pillage » des savoir-faire et à la contrefaçon¹⁸. Ainsi, pour démontrer sa pertinence et son efficacité¹⁹, l'intelligence économique doit permettre de répondre aux besoins suivants : connaître et utiliser les procédures d'homologation et de référencement chez les clients (32%), choisir le bon partenaire/distributeur à l'export (24%), posséder un benchmark des rémunérations des catégories-clefs de personnel (14%), connaître ou estimer le « budget client » (14%). Ces chiffres illustrent parfaitement l'appétence particulière des PME/PMI pour ce que les anglo-saxons désignent sous le terme de *Business intelligence*. L'intérêt et l'utilité d'une démarche d'intelligence économique en PME/PMI demeure subordonné à la connaissance du marché (clients, fournisseurs), à l'identification des concurrents et à la détection de nouveaux marchés²⁰.

¹⁶ H.Isaac, « Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant des pratiques des entreprises françaises », 8ème congrès de l'AIM, Université Paris Dauphine CREPA, document reprographié, 2002 (Enquête par téléphone auprès de 505 entreprises). Cette étude confirme les résultats de l'étude IHEDN de F.Bournois et P.J.Romani pré-citée.

¹⁷ L'intelligence économique dite « offensive » vise à construire un avantage concurrentiel en exploitant légalement des informations ouvertes sur les concurrents. L'intelligence économique dite « défensive » vise à protéger l'information stratégique de l'entreprise, afin d'éviter précisément que ses concurrents ne s'en empare. Dans la réalité, cette distinction de nature « pédagogique » ne doit pas enfermer les entreprises dans une vision trop exclusive. En effet, la fameuse matrice de Porter nous apprend que la construction de l'avantage concurrentiel repose sur une relation « asymétrique », c'est-à-dire sur une dynamique. Ainsi il ne servira à rien de collecter des informations sur les concurrents (dans le cadre d'une démarche d'IE « offensive ») si les concurrents peuvent faire de même avec votre entreprise (en l'absence de démarche d'IE « défensive »). Au mieux une telle posture ne finirait que par « un jeu à somme nulle »...

Notre expérience dans l'accompagnement des PME/PMI nous a appris que les chefs d'entreprise souhaitent prioritairement acquérir des informations sur la concurrence. Une fois que ces dispositifs de collecte rentrent dans une phase de maturité prouvant ainsi leur valeur ajoutée, ces mêmes chefs d'entreprise se posent presque « naturellement » des questions sur la protection de leurs propres informations. L'IE offensive et l'IE défensive ne sont donc que les deux faces du même Janus. Elles constituent dans la pratique un continuum d'action logique.

¹⁸ Questionnaire adressé à 5.000 destinataires sur un échantillon représentatif, avec un taux de retour 12% (385 réponses). Enquête réalisée à l'occasion de la Journée Internationale de l'intelligence économique d'entreprise, Campus, INSA, Toulouse, Décembre 2006 (document reprographié).

¹⁹ Nous préférons à dessein parler « d'efficacité » pour caractériser le fait pour le décideur, c'est-à-dire « la bonne personne », de disposer de « la bonne information » et « au bon moment ». « L'efficacité » consiste plus simplement à bien collecter les informations, ce qui, en intelligence économique ne saurait malheureusement suffire à alimenter le cycle de l'information (définition des besoins, collecte, traitement et diffusion).

²⁰ Cf. Maryse Salles, Stratégies des PME et IE, Une méthode d'analyse du besoin, Economica, 2003. L'étude portait sur un échantillon de 70 PME de Midi Pyrénées, dans le cadre du projet d'ingénierie Méthode de définition des systèmes d'Information pour l'Intelligence Economique (MEDESIIE).

Une telle conclusion pour les PME/PMI corrobore largement la prédominance des types de veille concurrentielle et marketing déjà pointée par P.J.Romani et F.Bournois pour les grandes entreprises²¹.

Différents types de veille opérés				
	Jamais utilisé	Parfois utilisé	Souvent utilisé	Total
Veille concurrentielle	1,9 %	20,9 %	77,2 %	100 %
Veille marketing et clientèle	4,4 %	20,3 %	75,3 %	100 %
Veille juridique et réglementaire	5 %	33,3 %	61,7 %	100 %
Veille sous-traitance, achats et stocks	18,1 %	44,6 %	37,3 %	100 %
Veilles grands contrats, lobbying, réseaux d'influence	25,8 %	44,4 %	29,8 %	100 %
Veille sécuritaire	20,4 %	44,1 %	35,5 %	100 %
Veille politique, diplomatique, risque pays	41,3 %	43,2 %	15,5 %	100 %
Veille financière, actionnariale et boursière	22,4 %	41,2 %	36,4 %	100 %

SOURCE : IHEDN

²¹ Le tableau de chiffres ci-après est tiré des conclusions de l'étude IHEDN réalisée par F.Bournois et P.J.Romani pré-citée in « Des outils de plus en plus formalisés », Cahiers de l'industrie, N°64, Février 2001, p.16.

III. L'importance du leadership et de l'intention stratégique

Le dernier trait caractéristique de la démarche d'intelligence économique en PME/PMI est lié à la prégnance du leadership conçu comme « la capacité d'un dirigeant ou d'une équipe de direction à mobiliser les membres de l'entreprise »²². Même si la personnalisation de la décision stratégique est un thème récurrent dans l'analyse des stratégies d'entreprise²³, on comprend que la réussite d'un projet d'intelligence économique en PME/PMI « conduit à une modification de la démarche de management »²⁴. Il n'est pas possible, pour les raisons évoquées plus haut tenant prioritairement à l'exploitation des sources informelles, d'engager une PME/PMI dans une démarche collective d'intelligence économique sans une volonté claire du *top management* et une implication des équipes de terrain. Sur ce point, Sophie Larivet a conduit une enquête quantitative auprès de 100 PME de Rhône Alpes visant à quantifier les pratiques d'intelligence économique. Cette étude tend à démontrer qu'il ne peut avoir d'intelligence économique « que si l'activité de renseignement permet l'anticipation de l'environnement de l'entreprise, et est réalisée de façon volontariste »²⁵. Le développement des pratiques d'intelligence économique est fortement lié à la posture volontariste et à l'intentionnalité stratégique du chef d'entreprise. Dans le même ordre d'idées, des études démontrent que les PME qui font de la planification stratégique pratiquent plus que les autres des formes de veille continue²⁶. En PME/PMI la personnalisation du leadership est déterminante pour engager une démarche collective d'intelligence économique et prévenir toute « surprise stratégique »²⁷

Un tel constat permet de relativiser singulièrement « l'incontournable » question des moyens. En effet, le débat sur l'introduction de méthodes d'intelligence économique est trop souvent ramené aux seuls enjeux de moyens financiers, techniques et humains. Cette question finit par cannibaliser pour ne pas dire hypostasier toute réflexion concernant les PME/PMI. Dans la réalité, l'intelligence économique est d'avantage un processus de nature qualitative que quantitative. Comme le souligne avec justesse Marc Audigier « le critère de l'argent n'est pas toujours corrélé à ceux de l'intelligence et de la pertinence et l'importance

²² Selon la définition donnée in *Modèle d'intelligence économique*, AFDIE, *Economica*, 2004, p.17

²³ Pour une comparaison avec la « volonté du chef » et la prise de décision stratégique en matière militaire, nous renvoyons à D.Fonvielle, *De la guerre...économique*, PUF, 2002, p.206 et suiv et G.Fiévet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Interéditions, 1992.

²⁴ AFDIE, *op cite*

²⁵ S.Larivet, *Intelligence économique, enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, 2009, p.56.

²⁶ JA.Pearce, BL.Chapman, FR.David, « Environmental Scanning for small and growing firms », *Journal of small business management*, vol.20, n°3, 1982, p27 à 35, confirmé par « Les pratiques des PMI de la Région Midi Pyrénées en matière d'information stratégique et d'IE », in *Les pratiques de l'IE, huit cas d'entreprises*, Levet JL., *Economica*, 2^{ième} ed., 2008, p.73

²⁷ Selon l'expression de H.I.Ansoff, *Managing strategic surprise by response to weak signals*, *California management review*, vol.XVIII, N°2, p.22 et suiv. Voir aussi A.Rayne, *Prévenir les ruptures stratégiques, Du bon usage des signaux faibles*, L'Harmattan, 2009.

des moyens investis dans l'intelligence économique ne garantit pas toujours l'efficacité du dispositif »²⁸. En ce sens l'opposition entre les moyens des grands groupes et ceux des PME/PMI peut s'avérer en partie exagérée ou artificielle au niveau du fond. La question centrale n'est pas vraiment celle de « la nature de ces moyens, ni leur volume, ni leur qualité »²⁹.

En effet, en raison de la « dissymétrie dans les forces en présence, la PME aura tendance à rechercher d'avantage des tactiques asymétriques, en dehors du champs habituel d'opération »³⁰. Autrement dit, le dirigeant de PME/PMI est « contraint de chercher des tactiques originales »³¹. Il est condamné à faire preuve de créativité et d'audace dans la mise en œuvre des méthodes opérationnelles d'intelligence économique dont la réussite repose presque exclusivement sur le management humain, c'est-à-dire sur l'adhésion des équipes. Ainsi, « les valeurs de curiosité, de modestie, de coopération, la soif d'apprendre, la capacité à s'étonner et le goût de l'analyse, sont des éléments en filigrane dans les discours des dirigeants pratiquant l'IE »³². Nous appelons ce processus, sans aucune connotation péjorative de notre part, le « bricolage de l'informel » car il est fondé sur l'ingéniosité des hommes et leurs capacités contributives au partage de l'information.

Conclusion

Si la démarche d'intelligence économique en PME/PMI est spécifique, ce n'est pas pour des questions de faiblesse dans l'allocation des moyens, mais plus sûrement en raison de sa sensibilité aux dimensions et aux enjeux humains. En PME/PMI, il faut à la fois que le dirigeant de l'entreprise définisse un horizon stratégique en affirmant une volonté, que les équipes soient mobilisées pour échanger de l'information informelle et que la maîtrise des informations stratégiques viennent conforter le positionnement de l'entreprise sur le marché par rapport aux clients, aux concurrents et aux produits (*Business intelligence*). Une telle démarche repose sur plusieurs exigences : un mode de management participatif, un nécessaire décloisonnement fonctionnel et de réelles capacités contributives des hommes et des femmes de l'entreprise.

²⁸ M.Audigier, Intelligence économique et taille de l'entreprise in Intelligence économique et gouvernance compétitive, Dir.S.Perrine, Documentation Française, 2006, p.307.

²⁹ *Ibid.*, p.308.

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² Sophie Larivet, Intelligence économique, Enquête dans 100 PME, L'Harmattan, 2009, p.216.

Contact

Jacques BREILLAT, Directeur pédagogique Master 2 « Intelligence économique et management des organisations » Institut d'administration des entreprises (IAE), Université Montesquieu Bordeaux IV, Pôle Universitaire des sciences de gestion, 35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux cedex

Tél : 06-26-52-08-57

Blog IE, information et influence: www.jacques.breillat.fr

Mél : Jacques.breillat@wanadoo.fr