

Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007  
Sherbrooke, 4-5 octobre 2007

## **STRATÉGIES DES PME ET PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET DE VEILLE STRATÉGIQUE**

**Sophie Larivet**  
Enseignant-Chercheur  
**CIRCEE (ESCE) &  
CEREGE (U. de Poitiers)**  
Pôle Universitaire Léonard de Vinci  
92916 Paris La Défense Cedex France  
Tel : 33.1.41.16.74.53  
sophie.larivet@devinci.fr

**François Brouard**  
Professeur  
**Sprott School of Business  
Carleton University**  
1125 Colonel By Drive  
Ottawa (Ontario) Canada K1S 5B6  
Tel : (613) 520-2600, poste 2213  
francois\_brouard@carleton.ca

### **RÉSUMÉ**

La communication examine de façon exploratoire le lien entre deux pratiques informationnelles d'une part -la veille stratégique et l'intelligence économique- et les manœuvres stratégiques des PME d'autre part. Après avoir étudié le rapport entre intelligence économique et veille stratégique, ainsi que la typologie des manœuvres stratégiques employées, nous présenterons la méthodologie et les résultats d'une étude quantitative menée auprès de PME de la région Rhône-Alpes en France. Nous montrerons que les PME qui font de l'intelligence économique ou de la veille stratégique évoluent dans des environnements plus internationaux que les autres, et privilégient les stratégies de différenciation, de focalisation et de diversification.

## 1. INTRODUCTION

L'intelligence économique (IE) est officiellement définie, en France, comme « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique » (HRIE, 2007). En tant que pratique managériale, elle combine veille stratégique (VS), protection de l'information et utilisation de cette dernière dans des opérations (légales) d'influence (Larivet, 2006). Ainsi l'IE, notamment de part sa fonction de VS, sert la prise de décision et contribue à la formation de l'avantage concurrentiel<sup>1</sup> (Fuld, 1995; Larivet, 2002). Les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent dans les ressources et compétences de l'entreprise. Ce phénomène est généralement expliqué par le fait que la VS aide à prendre la « bonne » décision (Fuld, 1995), à « mieux » définir les orientations stratégiques (Salmon et Linares, 1997), en découvrant des opportunités et en réduisant l'incertitude (Lesca, 1994).

De Simon (1960) à Badr, Madden & Wright (2006), c'est donc la place de la VS au sein du *processus* de décision stratégique qui est étudiée. Que les auteurs considèrent le renseignement (*intelligence* en anglais) comme un résultat (un renseignement = une information ou une connaissance) ou un processus en lui-même (le renseignement = la veille), ils s'accordent généralement sur sa contribution à la phase d'analyse stratégique. Il y a cependant une autre façon de se poser la question : si la VS permet de prendre de meilleures décisions, est-ce qu'on peut imaginer qu'elle est plus ou moins liée à certains types de décisions stratégiques ? Notre propos est de nous interroger non plus sur la place de l'IE ou de la VS dans le processus de décision stratégique, mais sur leur rapport avec la *nature* de la décision stratégique effectivement prise.

Lors d'une réunion d'experts sur l'IE, nous avons entendu de la bouche d'un dirigeant :

*« c'est évident que si je veux baisser mes coûts plus que mes concurrents j'ai qu'à me regarder le nombril. En cherchant bien, je trouverais des boulons en trop, des ouvriers trop chers. Mais si je veux survivre, je dois proposer mieux que la concurrence, devancer les attentes de mes clients, améliorer les produits avant qu'ils ne le demandent, être différent, en mieux (...). Et pour ça, c'est autour de moi qu'il faut que*

---

<sup>1</sup> L'avantage concurrentiel comme couple valeur/prix attractif est obtenu par un différentiel positif de capacité à proposer une offre répondant à ce critère, en faveur de l'entreprise (Bréchet & Mévellec, 1997). Les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent dans les ressources et compétences de l'entreprise.

*je regarde, c'est pas mon nombril qui va me dire quel matériau utiliser demain. C'est pour ça que l'IE c'est important. ».*

Le dirigeant exprimait la nécessité de l'IE dans une stratégie de différenciation, et sa moindre importance dans une optique de diminution des coûts. C'est cette relation entre pratiques informationnelles et manœuvres stratégiques réalisées que nous avons voulu étudier, lors d'une enquête sur le thème de l'IE dans les PME. Autrement dit, nous nous posons la question suivante : y a-t-il un lien entre la pratique de l'IE ou de la VS et le type de stratégie mise en œuvre par une petite entreprise ?

Nous distinguerons dans la seconde partie les concepts utilisés, puis dans une troisième la méthodologie suivie. Une quatrième présente les résultats de notre enquête. Dans la cinquième, il s'agit de l'interprétation des résultats.

## **2. MISE AU POINT CONCEPTUELLE**

Dans cette première partie, nous souhaitons faire le point sur les concepts abordés. D'une part, en définissant IE et VS, et en les situant l'un par rapport à l'autre. D'autre part, en rappelant brièvement la typologie des manœuvres stratégiques utilisées.

### **2.1 Intelligence économique (IE) et veille stratégique (VS)**

Au-delà de sa définition institutionnelle donnée en introduction, on peut considérer l'IE comme la combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement économique ou VS, la protection de l'information et l'influence (Clerc, 1995 ; Larivet, 2002). L'IE est considérée comme une extension de la VS (Jakobiak, 1998). Elle assure, en effet, deux autres fonctions informationnelles : la protection et l'influence.

La **fonction de renseignement** (transformation d'informations en connaissances) sert à anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire à diminuer l'incertitude. Le renseignement n'est pas un terme réservé à des activités dignes de James Bond. Une entreprise peut pratiquer le renseignement au sens strict du terme. Par ce processus, elle cherchera à être mieux renseignée sur l'environnement que ses rivales, et à être informée sur

celles-ci. Le renseignement suit un cycle, dit cycle de l'information (définition des besoins, collecte, analyse, diffusion), que nous ne détaillerons pas ici. La fonction de renseignement sert à modifier l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'entreprise et ses concurrentes, au profit de la firme se renseignant sur les autres, et/ou mieux que les autres. Cette fonction est celle qui est généralement étudiée dans les travaux en management sous le nom de VS, et définie par Brouard (2000) comme « un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs ». Par exemple, une étude de marché est une activité de renseignement économique. Ajoutons que la VS est souvent découpée en quatre sous-éléments, inspirés notamment par les forces du modèle de Porter (1982) : la veille commerciale (clients et fournisseurs), la veille technologique (avancées technologiques, produits et processus, produits de substitution), la veille concurrentielle (concurrents, nouveaux entrants) et la veille « environnementale » ou sociétale (environnement politique, juridique, écologique, économique...) (Brouard et Larivet, 2007).

La **fonction de protection** (ou gestion du risque informationnel) sert à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise, notamment de leur appropriation par les concurrents. La fonction de gestion du risque informationnel préserve ainsi l'asymétrie d'information au profit de la firme qui gère ce risque. Elle revient à assurer la sûreté et la sécurité informationnelle de l'entreprise. Par exemple, la gestion des brevets fait partie de l'arsenal défensif d'une entreprise et protège la connaissance technique. Les clauses de confidentialité, les restrictions d'accès aux locaux, les firewalls constituent d'autres exemples d'outils à la disposition des managers pour protéger les informations.

La **fonction d'influence** a pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles. Les actions de lobbying sont une pratique d'influence classique exercée par des entreprises, mais il en existe d'autres, que l'on peut regrouper en deux catégories: la coordination et le découragement (Baumard, 2000). Les firmes adressent des signaux de coordination lorsqu'elles veulent éviter une collision frontale avec des firmes rivales (évitement), ou avec des firmes partenaires (entente). Le découragement des firmes rivales consiste à brouiller leur système de renseignement, pour les induire en erreur ou les paralyser. Les opérations de désinformation (Volkoff, 1999) ne sont pas forcément spectaculaires : annonces de rachats qui n'ont pas lieu, de place de leader sur un périmètre de marché non défini. Ces opérations restent cependant très difficiles à étudier car les entreprises sont

naturellement extrêmement discrètes à ce sujet. Ces trois fonctions peuvent être assurées de façon légale. Dans le cas contraire, on parlera d'espionnage ou de corruption, pas d'IE.

Finalement, on peut résumer le lien entre IE et VS ainsi : l'IE englobe la VS. Dans la pratique des entreprises, il s'avère que l'IE correspond à un niveau plus offensif de management de l'information (Jakobiak, 1998). Si l'on se réfère à la typologie d'Ackoff (1974), la VS correspond à un niveau de proactivité (anticipation des changements et mouvement de l'entreprise avant leur avènement), alors que l'IE correspond à un niveau d'interactivité avec l'environnement (proactivité à laquelle s'ajoutent des pressions sur l'environnement dans le but de le transformer). Voyons à présent la typologie des manœuvres stratégiques qui servira à décrire les mouvements des entreprises.

## **2.2. Les manœuvres stratégiques**

Ces manœuvres ont été abordées selon l'approche de Paturel (1995, 1997). Selon cet auteur, l'éventail des manœuvres stratégiques (*strategic moves*) sur lequel débouche le processus de décision stratégique est décrit par trois dimensions : le lieu de réalisation, la façon d'obtenir les extrants et la nature des extrants. Nous avons indiqué pour chacune des modalités de ces dimensions le nom de la variable qui sera utilisée entre crochets (voir la partie 2 pour la méthodologie de l'enquête). Pour la formulation des questions, se reporter à Larivet (2002).

**Le lieu de réalisation de la manœuvre<sup>2</sup>** [INTERNAT] correspond à l'alternative « investir sur le territoire national » ou « investir à l'étranger ». Au regard des études sur la veille (Lesca et Raymond, 1993; CRCI Midi-Pyrénées, 2002; Phanuel et Lévy, 2002), nous pouvons nous attendre à l'existence d'une corrélation entre IE et développement à l'international.

**La façon d'obtenir les extrants<sup>3</sup>** se décline en trois modes : la croissance externe [CEXT], interne [CINT] ou la croissance conjointe. Ce dernier type de croissance est en réalité une modalité des deux premiers, mais la nature radicalement spécifique des processus qu'il implique nécessite de l'étudier à part. Nous avons pour notre questionnaire choisi de distinguer les partenariats avec un concurrent des autres partenariats [PARTCONC et PART]. Notons que la formulation de la question en termes de partenariat permet de ne pas s'en tenir

---

<sup>2</sup> *Geographic scope of expansion*

<sup>3</sup> *Growth strategy*

au sens strict de croissance conjointe (création d'une nouvelle entité juridique), mais relève plutôt d'une notion de coopération allant de l'alliance, au sens de Garette et Dussauge (1995), au simple accord de commercialisation, par exemple. Si l'on se réfère à Massé et Thibaut (2001), l'IE implique la coopération ou, plus exactement, la coopétition (recherche d'un cadre de coopération dans un contexte de compétition). Nous nous attendons à voir apparaître une plus forte propension aux partenariats, voire aux partenariats avec des concurrents, dans les PME pratiquant l'IE.

**La nature des extrants**<sup>4</sup> expansion horizontale, diversification [DIVERS], intégration verticale [INTEGR] ou désengagement [DESEN]. L'expansion horizontale consiste à rester dans la même activité, en adoptant l'une ou l'autre des trois grandes stratégies génériques de Porter (1980), c'est-à-dire la différenciation [DIFF], les stratégies de domination par les coûts [COUTS] et la focalisation [NICHE]. La diversification est la réalisation d'une production nouvelle par rapport aux domaines d'activités de l'entreprise. L'intégration verticale est l'engagement dans des activités amont ou aval par rapport aux domaines d'activité actuels. Le désengagement consiste à diminuer l'implication de la firme dans une activité ou à en sortir (logique de décroissance). A notre connaissance, aucune hypothèse n'existe dans la littérature sur l'IE quant au lien entre sa pratique et cette dimension des manœuvres stratégiques.

Le tableau 1 présente une grille synoptique croisant ces dimensions et permettant l'analyse des manœuvres des entreprises.

	Croissance externe		Croissance interne		Croissance conjointe	
	nationale	internationale	nationale	internationale	nationale	internationale
<b>Expansion horizontale</b> - Différenciation - Domination par les coûts - Focalisation						
<b>Diversification</b>						
<b>Intégration verticale</b>						
<b>Désengagement</b>						

Source : Paturel (1997)

**Tableau 1 : Manœuvres stratégiques des entreprises.**

<sup>4</sup> *Corporate strategies*

De plus, deux autres éléments compléteront notre analyse du lien entre IE et stratégie des PME :

- la nature internationale de la concurrence [CONCINT],
- la part du chiffre d'affaires (CA) à l'export [CAEXP].

Ces items nous permettront de distinguer une entreprise qui se développe à l'international et une entreprise qui œuvre parmi une concurrence internationale (qu'elle se développe elle-même en dehors de ses frontières ou pas).

Cette mise au point conceptuelle étant effectuée, voyons à présent la méthodologie suivie et les résultats intermédiaires, utiles à la compréhension de ceux sur le lien entre pratiques informationnelles et manœuvres stratégiques.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

Nous avons mené une enquête quantitative par voie postale. Le questionnaire a été envoyé aux dirigeants de 1000 PME de moins de 200 personnes de la région Rhône-Alpes en France, de secteurs industriels et tertiaires. 125 questionnaires nous ont été retournés, 103 ont pu être traités. Le taux de retour de 12.5% est relativement satisfaisant comparé au taux moyen de retour de 10% obtenus en moyenne par les travaux en stratégie utilisant des techniques comparables. Pour autant, les non-retours présentent une grande variété de situations (manque de temps, changements d'adresse, disparitions d'entreprises, manque d'intérêt pour le thème, crainte du non-respect de la confidentialité), mais il est difficile d'évaluer la part de chacune de ces raisons. Nous pensons cependant que les dirigeants intéressés par la gestion de l'information sont surreprésentés, et que ce biais, même si on ne peut le quantifier, est à prendre en considération lors de la lecture de nos résultats.

Les 85 questions portaient sur 6 thèmes, dont la pratique de l'IE (24 questions) et la démarche stratégique (19 questions sur les manœuvres stratégiques, l'existence d'une vision... voir le détail dans Larivet, 2002). Nous n'aborderons pas ici les autres thèmes. La particularité de notre questionnaire résidait dans la non-utilisation du terme « IE », trop ambigu et méconnu pour nous permettre d'obtenir des résultats fiables. Nous avons créé une échelle de mesure de l'IE en utilisant notre approche fonctionnelle, chacune des trois dimensions (dont la VS) étant « opérationnalisée » en une série de questions (échelle de mesure) permettant de savoir ce que

les PME faisaient, et non comment elles le faisaient ou comment elles nommaient leurs pratiques. L'ensemble des 10 variables a été mesuré par des échelles en 6 points<sup>5</sup>.

La validité de contenu de l'échelle a été appréciée par des experts en analyse quantitative et en stratégie (Larivet, 2002). La fiabilité de l'échelle a été considérée comme acceptable, l'alpha de Cronbach étant égal à 0.78 (cadre d'une étude exploratoire, voir Evrard, Pras et Roux, 2000). Enfin, la validité du construit a été vérifiée par une analyse factorielle confirmatoire, qui nous a permis d'évaluer la qualité de l'ajustement entre données empiriques et modèle utilisé (RMSEA = 0.047, GFI = 0.929 et AGFI = 0.878).

L'utilisation d'une échelle de mesure de l'IE nous a permis de contourner certaines limites des études précédentes, à savoir l'absence de prise en compte des dimensions de protection et d'influence, et la trop grande attention à la dimension formelle des pratiques. Les réponses ont été traitées selon un enchaînement d'étapes classique : analyse en composantes principales et analyse factorielle confirmatoire permettant d'identifier les dimensions empiriques de l'IE, analyse typologique puis analyse discriminante permettant de classer les entreprises en groupes, selon leurs pratiques informationnelles.

Trois catégories de PME ayant été identifiées, nous avons ensuite procédé à l'étude de facteurs pouvant expliquer l'appartenance aux groupes. Nous nous sommes alors intéressés à la problématique posée en introduction : à savoir : y a-t-il un lien entre le niveau de pratique informationnelle (IE, VS, ou « rien »), et les stratégies conduites par les firmes ? Autrement dit, nous avons cherché à comprendre pourquoi certaines PME faisaient de l'IE, certaines de la VS et d'autres pas. Pour cela, nous avons effectué deux types de tests en fonction de la nature des variables étudiées : des ANOVAS (vérifient le lien entre une variable explicative et une variable à expliquer) et des tests du Chi-deux (testent l'indépendance des variables).

Les résultats en termes de taille (mesurée en CA et en effectif) ne sont pas statistiquement significatifs. L'analyse des secteurs d'activité ne fait pas apparaître de différences notables<sup>6</sup>. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle une « fausse PME » (appartenant à un groupe) serait plus avancée dans ses pratiques informationnelles que les firmes indépendantes. Or il

---

<sup>5</sup> Les valeurs données dans les tableaux sont les moyennes de chaque groupe sur une échelle allant de 1 à 6.

apparaît que l'indépendance patrimoniale n'est pas non plus significativement liée à la pratique de l'IE ou de la VS. Finalement, ces résultats intermédiaires nous ont amenés à conclure sur l'absence de pouvoir explicatif des variables de contingence classiques concernant le phénomène de l'IE ou de la VS en PME.

## **4. RÉSULTATS**

La littérature est peu bavarde sur le sujet du lien entre manœuvres stratégiques réalisées et pratique de la VS ou de l'IE. Le seul point fréquemment abordé dans les études sur la veille en PME (Lesca et Raymond, 1993; CRCI Midi-Pyrénées, 2002; Phanel et Lévy, 2002) est l'existence d'une corrélation avec la présence à l'international. Ces études ne se sont toutefois intéressées qu'aux pratiques de VS, et non d'IE. Nous avons aussi évoqué, dans la partie 1, la possibilité d'un plus grand recours aux opérations de croissance conjointe. Nous tenterons d'infirmer ou de confirmer ces hypothèses, ainsi que d'examiner les autres dimensions des manœuvres stratégiques. Nous examinerons donc successivement les groupes de PME identifiés, le lieu de réalisation de la manœuvre, la façon d'obtenir les extrants et la nature des extrants.

### **4.1 Trois groupes de PME identifiés**

Nous avons identifié trois groupes de PME aux pratiques informationnelles distinctes. Nous ne pouvons présenter ici le détail de ces résultats intermédiaires, mais les décrivons succinctement afin que le lecteur puisse ensuite mieux apprécier les résultats concernant les manœuvres stratégiques.

Un premier groupe, nommé « groupe global » ou « PME pratiquant l'IE », représentant 21% des PME répondantes rassemble des firmes ayant des pratiques d'influence (sur des collectivités locales, des organismes professionnels, des intervenants institutionnels, parfois sur des organisations internationales), une anticipation de l'environnement à moyen terme (2-3 ans en moyenne, avec une veille technologique particulièrement développée), une attention à la sécurité de l'information (plus de dépôts de brevets que les autres entreprises, et mise en

---

<sup>6</sup> La quasi-totalité des entreprises répondantes étant des firmes industrielles, il n'est pas possible de comparer les PME de service aux PMI. L'analyse de la corrélation entre secteur d'activité et pratique de l'IE ne montre pas de différences significatives.

place d'autres mesures de protection de l'information). On peut donc considérer que ces entreprises pratiquent l'IE. Ces entreprises ressemblent aux « Prospectors » décrits par Miles et Snow (1978) dans leur célèbre typologie des comportements stratégiques : des entreprises à l'aise dans l'incertitude et cherchant à anticiper de nouvelles opportunités. On peut donc déjà imaginer qu'elles seront assez diversifiées, puisque les auteurs indiquent que ce type de comportement stratégique est caractéristique de ces acteurs.

Un second groupe, nommé « groupe renseignement » ou « PME pratiquant la VS », comportant 37% des PME répondantes ont une pratique anticipative du renseignement et sont attentives à la sécurité de l'information, mais n'ont pas un comportement interactif vis-à-vis de l'environnement. Ces firmes ne pratiquent pas l'influence. Elles ne tentent que rarement de peser sur les intervenants institutionnels ou les collectivités locales (moins d'une fois par an), et jamais sur les organisations internationales. Elles pratiquent donc la VS. Leur horizon d'anticipation et la fréquence de leur veille (tous types de veille confondus) sont relativement semblables à ceux du premier groupe. Elles sont cependant moins sensibles à la gestion du risque informationnel et n'ont mis en place que peu de mesures de sécurité. Ainsi elles déposent moins de brevets. Ces entreprises peuvent faire penser, s'y l'on reprend la typologie de Miles et Snow aux « Defenders » (entreprises de secteurs relativement stables) ou aux « Analysers » (type mixte des deux précédents) plus orientées vers le contrôle des coûts ou l'intégration verticale.

Enfin, le troisième groupe, nommé « groupe PME inobservantes », soit 42% des PME, ne fait ni veille, ni protection, ni influence, donc pas d'IE. Leur horizon d'anticipation ne dépasse pas quelques mois et leurs dirigeants ne se tiennent que rarement au courant de ce qui se passe dans leur environnement. Elles sont peu sensibilisées au problème de sécurité de l'information et ne font pas de lobbying. Elles ressemblent aux « Reactors » de Miles et Snow, entreprises ayant peu de contrôle sur leur environnement et ne s'adaptant que difficilement à ce dernier.

#### **4.2 Dimension plus internationale pour les PME pratiquant la VS ou l'IE**

L'indicateur le plus souvent utilisé dans les enquêtes liant VS et international est le CA à l'export. Nos résultats au tableau 2 divergent de ceux obtenus au cours des enquêtes de nos

prédécesseurs : ils indiquent que le CA à l'export n'est pas significativement lié aux pratiques informationnelles.

<b>Part du CA à l'export</b> [CAEXP]	PME pratiquant l'IE	22 %
	PME pratiquant la VS	21%
	PME « inobservantes »	18%
	Tous groupes confondus	20%
Résultat (ANOVA) <b>non significatif</b>		

**Tableau 2 : Groupes de PME et CA à l'export**

Cependant, nous disposons de deux indicateurs complémentaires : la nature internationale de la concurrence (nationalité des concurrents affrontés, que ce soit sur le sol national ou non) et le développement à l'international (variable plus dynamique que CA à l'export) (voir tableaux 3 et 4). Ces deux variables sont significativement corrélées à la pratique de l'IE et de la VS. Les entreprises qui appartiennent aux groupes « IE » et « VS » obtiennent de meilleurs scores que les « inobservantes » sur ces dimensions (avec un léger avantage pour le groupe IE).

<b>Nature internationale de la concurrence</b> [CONCINT]	PME pratiquant l'IE	4,86
	PME pratiquant la VS	4,68
	PME inobservantes	4,14
	Tous groupes confondus	4,5
Résultat (ANOVA) <b>significatif</b>		

*NB : la note de 4 correspond à une concurrence nationale, 5 à une concurrence européenne, 6 à une concurrence mondiale.*

**Tableau 3 : Groupes de PME et nature de la concurrence.**

<b>Développement à l'international</b> [INTERNAT]	PME pratiquant l'IE	4,73
	PME pratiquant la VS	3,76
	PME inobservantes	2,88
	Tous groupes confondus	3,60
Résultat (ANOVA) <b>significatif</b>		

**Tableau 4 : Groupes de PME et développement à l'international.**

Examinons à présent la dimension « façon d'obtenir des extrants » des manœuvres opérées.

#### **4.3 Pratiques informationnelles indépendantes du mode de croissance de l'entreprise**

Une autre dimension de la stratégie d'une firme est le type de croissance (façon d'obtenir les extrants) qu'elle adopte. Les PME, comme toute organisation, se développent par croissance externe, interne ou conjointe (au sens large de création d'une entité juridique avec un tiers, ou de simple partenariat). L'examen de nos données révèle que le mode de croissance de l'entreprise n'a pas de lien significatif avec les pratiques informationnelles (voir tableau 5).

	CEXT	CINT	PARTCONC	PART
PME pratiquant l'IE	2,95	4,91	2,55	3,73
PME pratiquant la VS	2,53	4,68	2,37	3,21
PME inobservantes	2,07	4,26	2,47	3,33
Tous groupes confondus	2,43	4,55	2,45	3,37
Résultat (ANOVA) significatif ?	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>non</b>	<b>non</b>

*CEXT = croissance externe, CINT= croissance interne, PARTCONC = partenariats avec des concurrents, PART = autres partenariats*

**Tableau 5 : Groupes de PME, modes de croissance et partenariats**

La dimension réticulaire de l'IE (Marcon & Moinet, 2000) n'aurait donc pas pour corollaire une fréquence significative du nombre de partenariats conclus par l'entreprise. Finalement, les entreprises qui pratiquent l'IE n'ont pas de tendance marquée à la coopération inter-firmes. Le développement de partenariats ne conduit pas, non plus, à pratiquer l'IE ou la VS.

#### 4.4 Pratiques informationnelles dépendantes des stratégies génériques suivies

Il reste à examiner la dernière dimension des manœuvres stratégiques, à savoir la nature des extrants obtenus. Le croisement de la dimension « nature des extrants » avec notre typologie de PME est particulièrement intéressant. En effet, seules les manœuvres de différenciation, de focalisation (niche) et de diversification sont statistiquement reliées aux pratiques informationnelles, ainsi qu'indiqué dans le tableau 6.

	COUTS	NICHE	DIFF	DESENG	DIVERS	INTEGR
PME pratiquant l'IE	4,32	4,32	4,45	2,73	4,14	3,55
PME pratiquant la VS	4,50	4,16	4,26	2,21	3,87	2,84
PME inobservantes	4,12	3,44	3,26	2,09	3,33	2,84
Tous groupes confondus	4,30	3,89	3,88	2,27	3,70	2,99
Résultat (ANOVA) significatif ?	non	<b>oui</b>	<b>oui</b>	non	<b>oui</b>	non

*COUTS = domination par les coûts, NICHE = focalisation, DIFF = différenciation, DESENG = désengagement, DIVERS = diversification, INTEGR = intégration verticale*

**Tableau 6 : Groupes de PME et nature des extrants**

## **5. Interprétation**

Comment interpréter ces résultats? Nous discuterons successivement du cas de la dimension internationale, de la différenciation (par opposition à la domination par les coûts), de la focalisation (niche) et de la diversification.

### **5.1 Affronter la concurrence internationale avec l'intelligence économique**

Les PME qui pratiquent l'IE ou la VS ont donc une dimension plus internationale que les autres, non pas tant en termes de niveau d'exportation, qu'en termes plus généraux de concurrence affrontée, et de dynamique de croissance. Le niveau de complexité que représente une concurrence internationale (sur le sol national ou à l'étranger) peut être perçu comme supérieur à une concurrence locale ou nationale et susciter la mise en place d'une démarche d'IE ou de VS.

Si le pourcentage de chiffre d'affaires n'est pas significatif, c'est peut-être parce qu'exporter ne signifie pas obligatoirement avoir affaire quotidiennement à un environnement mal connu, par exemple si la PME n'effectue pas elle-même les démarches commerciales à l'étranger.

Par ailleurs, le fait de se développer à l'international, même si c'est avec un CA à l'export initialement faible, met l'entreprise dans une situation de marché nouvelle qui peut provoquer l'émergence d'un besoin de VS ou d'IE.

Le lien est susceptible d'être bijectif : c'est parce qu'elle souhaite affronter des marchés ou des concurrents qui sont très différents de son environnement d'origine qu'une PME va devoir développer une surveillance proactive, et c'est parce qu'une PME possède un niveau de vigilance élevé qu'elle est à même de détecter des opportunités dans un environnement géographiquement ou culturellement éloigné.

On voit aussi que les entreprises qui font de l'IE ont une dimension plus internationale que celles qui font de la VS : la différence de niveau de pratique informationnelle semble correspondre à la différence d'environnement concurrentiel (plus ou moins international).

## 5.2 Pratiques informationnelles, différenciation et domination par les coûts

La différenciation est une modalité d'expansion horizontale, dont le principe consiste à échapper à une concurrence directe par les prix et les coûts en produisant une offre spécifique. La différenciation stratégique portera sur un aspect de la chaîne de valeur de l'entreprise, la différenciation marketing sur une des caractéristiques (autres que le prix) de l'offre (Porter, 1980). La focalisation (ou concentration) consiste en l'application d'une stratégie de différenciation ou bien de domination par les coûts, sur un groupe de clients, ou sur un segment particulier de la gamme des produits, ou sur un marché géographique précis.

Poursuivre une stratégie de domination par les coûts implique des efforts en termes de productivité pour les capitaux et les ressources humaines. La plupart des économies se font à l'intérieur de l'organisation. Il faut surveiller les détails, retarder les dépenses afin de réduire les coûts unitaires à leur minimum. La poursuite de cette manœuvre suppose d'abord une bonne connaissance des processus internes à l'entreprise. On peut alors faire l'hypothèse qu'elle ne favorise pas la VS ou l'IE car elle oriente le « regard » vers l'intérieur de la firme.

La stratégie de différenciation est plus directement tournée vers l'extérieur de l'entreprise. L'entreprise qui se différencie a besoin d'un système de veille permettant, par exemple, de suivre les préférences des consommateurs, afin de détecter les différentes voies de différenciation envisageables et d'estimer leur pertinence. Ainsi, un chef d'entreprise (PME industrielle du secteur de la chimie) nous a confié s'être engagé dans la voie de la certification environnementale (au sens écologique du terme) parce que son anticipation du secteur consistait à estimer qu'à moyen terme, ce serait l'élément de différenciation que ses gros clients valoriseraient et sur lequel ils fonderaient leur choix. Les certifications qualités seraient devenues si courantes qu'elles ne confèreraient plus d'avantage concurrentiel. L'entreprise qui se différencie se doit aussi d'anticiper l'imitation de ses produits, qui supprimerait l'avantage même de la différenciation engagée initialement. De plus, pour se protéger de l'imitation, l'entreprise doit maîtriser les signaux qu'elle émet dans l'environnement. Elle peut dissuader l'imitation en expliquant à la presse avec force détail les difficultés et les coûts qu'elle a supportés (Porter, 1980). Elle a la possibilité de rendre l'imitation plus difficile en protégeant ses technologies par des brevets, ou en faisant en sorte d'annoncer des chiffres d'affaires peu attractifs pour les concurrents potentiels (influence)...

On peut encore ajouter que si la domination par les coûts repose sur des éléments relativement objectifs, la stratégie de différenciation tient, elle, à la perception qu'a le marché de l'unicité de l'offre. Il faut donc, pour la maintenir, être capable d'avoir une influence sur les clients (par la publicité, par exemple), mais aussi de se protéger de campagnes de désinformation qui viseraient à convaincre les clients que la différence n'existe pas ou n'est pas intéressante.

On voit ainsi que si la VS peut aider à la mise en place d'une politique de différenciation, la gestion du risque informationnel et l'influence sont elles aussi de remarquables appuis à une telle stratégie. Ceci nous semble pouvoir contribuer à l'explication de la différence de score entre le groupe qui pratique l'IE et celui qui pratique la VS.

### **5.3 Stratégie de niche dépendante d'un bon système de veille**

La stratégie de niche ou focalisation nécessite une connaissance très pointue du marché à segmenter et est également dépendante d'un système lui permettant d'y accéder. Le système de renseignement est donc crucial pour la conduite d'une stratégie de focalisation et, en particulier, celui de veille commerciale. De plus, si la stratégie de focalisation suivie est à tendance « différenciation », tous les arguments relatifs à cette dernière stratégie lui sont applicables. Nous passerons donc directement à l'interprétation des résultats concernant la diversification.

### **5.4 Pratiques informationnelles et diversification**

La troisième stratégie qui soit liée au niveau de pratique informationnelle est la diversification qui consiste à s'engager dans des activités nouvelles (Paturel, 1997), en s'éloignant de sa base de production et/ou de sa base commerciale (Ansoff, 1970; Morvan, 1997). Cela entraîne un changement de métier pour l'entreprise qui doit utiliser de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières et/ou de nouveaux réseaux commerciaux et/ou qui s'adresse à de nouveaux clients.

En théorie, l'entreprise, pour se diversifier, collecte, traite et utilise des informations sur sa future nouvelle base productive et/ou commerciale, c'est-à-dire sur un territoire a priori inconnu. Il s'agit donc d'affronter un environnement nouveau, une concurrence nouvelle, ce qui suscite, outre d'importants besoins en information, des risques informationnels inédits (représailles des entreprises du nouveau secteur dans lequel la firme entre) ou l'utilisation de

stratégies d'influence pour pouvoir accéder à ce secteur. Ce dernier point est illustré par « l'affaire du Boulgour » relatée par Paturel (2002). Des Américains, souhaitant trouver de nouveaux débouchés à leur production de maïs, cherchent à entrer dans le secteur du Boulgour (produit dérivé du *blé*). Pour parvenir à leurs fins, ils s'impliquent dans une opération de lobbying, visant à faire inscrire dans la norme européenne définissant le Boulgour que ce produit soit fabriqué à partir de *maïs* ! L'opération échouera, grâce à la contre-opération de lobbying menée par le dirigeant d'une PME Rhône-Alpine.

La VS, mais au-delà l'IE est donc également un bon support pour la conduite d'une diversification. Le maintien de la diversification, nécessite, lui, de se battre sur plusieurs fronts informationnels (secteurs ou métiers). Inversement, on cite parfois la diversification comme moyen d'accès à des sources d'information stratégique, notamment techniques ou commerciales (Ramanantsoa, 1992). La diversification peut donc être au service de l'IE.

Pour conclure sur les manœuvres stratégiques et la contingence des pratiques informationnelles (IE et VS) nous disposons d'un résultat original : la pratique de l'IE ou de la VS par une PME peut s'expliquer par la conduite de manœuvres stratégiques particulières que sont la différenciation, la focalisation (stratégie de niche) et la diversification. La nature internationale de la concurrence affrontée semble également un facteur explicatif important.

## **6. Conclusion**

Nous avons rappelé le lien entre VS et IE, et montré, dans le cadre d'une enquête quantitative auprès de PME, qu'il existe un lien entre ces pratiques informationnelles et la nature des stratégies suivies.

Selon la conception évoquée, l'IE est un niveau de pratique informationnelle plus poussée que la VS, plus offensive, car interagissant avec l'environnement. Le fait, pour une PME de pratiquer l'une ou l'autre, ne semble pas avoir de rapport avec sa taille, son indépendance patrimoniale ou son secteur d'activité. En revanche, la stratégie semble être un facteur de contingence pertinent.

Concernant les manœuvres stratégiques suivies, nous avons pu démontrer l'existence d'un lien entre le niveau de pratique informationnelle et la dimension internationale de la concurrence, ainsi qu'avec le choix d'un développement à l'international. D'autre part, il existe aussi une corrélation entre le fait de faire de l'IE ou de la VS et le fait de pratiquer une stratégie de différenciation, de focalisation ou de diversification. Nous avons réussi à interpréter ces résultats par un retour sur la théorie, qui veut que ces stratégies soient « gourmandes » en information. Il ne nous est cependant pas possible d'affirmer que c'est parce qu'on veut mener telle ou telle stratégie que l'on fait de l'IE. On a vu en effet qu'il était également possible de penser que c'était parce qu'on avait une pratique informationnelle développée, que l'on pouvait être amené à s'orienter vers une stratégie donnée. A ce stade, il nous semble donc opportun de conclure à une relation bijective entre niveau de pratique informationnelle et choix de manœuvres stratégiques « extraverties » (ce que sont, plus que la domination par les coûts ou le désengagement, la diversification ou le développement à l'international).

Ce résultat vient enrichir la connaissance existante du rapport entre VS et décision stratégique : ce dernier n'est pas que « chronologique » (la VS intervenant à certaines étapes de la décision stratégique). Il semble également y avoir un « fit » entre pratiques informationnelles et *nature* de la décision stratégique. Cette étude exploratoire nous paraît donc soulever de très nombreuses questions. Tout d'abord, nous ne savons pas si nous retrouverions les mêmes résultats dans de grandes entreprises. A ce titre, il nous est difficile d'envisager une généralisation des résultats. Ensuite, nous pensons que le sens du lien entre pratiques informationnelles et choix d'une manœuvre devrait être approfondi (par des études longitudinales) afin de mieux comprendre, par exemple, comment accompagner un développement international par un développement des capacités de management de l'information. Enfin, nous pensons qu'il existe peut-être des variables intermédiaires qui pourraient contribuer à mieux comprendre ce phénomène : par exemple, la personnalité du dirigeant.

Pour terminer, nous espérons que cette communication saura interpeller les dirigeants et cadres de PME sur leurs pratiques informationnelles. De façon un peu provocatrice, on peut en effet se demander si une entreprise qui cherche avant tout à réduire ses coûts a intérêt à investir beaucoup en IE.

## Bibliographie

- ACKOFF R.L. (1974), *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, New York : John Wiley, 272p.
- ANSOFF, H.I. (1970), *Corporate Strategy*, New York: Penguin Books, 208 p.
- BADR A., MADDEN E. & WRIGHT S. (2006), "The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 3, n°4, p.15-35.
- BAUMARD P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod, 298 p.
- BRECHET J.-P. & MEVELLEC P. (1997), « L'articulation de la stratégie et du contrôle de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°124, p.22-37.
- BROUARD F. (2000), *Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie*, Actes de la Conférence conjointe Association des sciences administratives du Canada / International Federation of Scholarly Associations of Management (ASAC/IFSAM), Montréal, vol. 21, n° 6, p.22-33.
- BROUARD F. & LARIVET S. (2007), *La veille stratégique, un outil pour améliorer la gouvernance*, Actes électroniques du colloque « Entrepreneuriat : nouveaux enjeux, nouveaux comportements », atelier 2, ISC, Paris, 11 juin 2007.
- CLERC P. (1995), « Intelligence économique », *Encyclopædia Universalis*, [http://www.universalis.fr/corpus2-encyclopedie/117/0/UN95029/encyclopedie/INTELLIGENCE\\_ECONOMIQUE.htm](http://www.universalis.fr/corpus2-encyclopedie/117/0/UN95029/encyclopedie/INTELLIGENCE_ECONOMIQUE.htm) [accès sur abonnement]
- CRCI MIDI-PYRENEES (2002) « Les pratiques des PMI de la région Midi-Pyrénées en matière d'information stratégique et d'intelligence économique », in *Les pratiques de l'Intelligence Economique, huit cas d'entreprises*, LEVET J.-L., Paris : Economica, p.45-53.
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2000), *Market : Etudes et recherches en Marketing*, Paris, Dunod.
- FULD L.M. (1995), *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*, New York : John Wiley, 512 p.
- GARRETTE B. & DUSSAUGE P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris : Editions d'Organisation, 283p.
- HRIE (2007), site du Haut Responsable à l'Intelligence Economique, [http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php3?id\\_rubrique=6](http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=6) [accédé le 06.04.07].
- JAKOBIAK F. (1998), *L'intelligence économique en pratique*, Paris : Editions d'Organisation, 307 p.
- LARIVET S. (2002), *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon-Var, 404 p.
- LARIVET S. (2006), « L'intelligence économique : un concept managérial », *Revue Internationale des Sciences Sociales – Marketing & Communication*, vol. 3, n°3, pp.22-35.
- LESCA H. (1994), *Veille stratégique de l'entreprise*, Villeurbanne : Aster, 146 p.
- LESCA H., RAYMOND L. (1993), « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », *Revue Internationale de la PME*, vol. 6, n°1, p.49-65.

- MARCON C. & MOINET N (2000)., *La stratégie-réseau : essai de stratégie*, Paris : 00h00.com, 235 p.
- MASSE G. & THIBAUT F. (2001), *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, Bruxelles : De Boeck Université, 359 p.
- MILES R.H. & SNOW C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, New-York, ed.2003, 274 p.
- MORVAN Y. (1997), « Diversification », in *Encyclopédie de Gestion*, JOFFRE P. & SIMON Y., Paris : Economica, p. 983-992.
- PATUREL R. (1995), *Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises*, Cahier de recherche CERAG, Grenoble, n°95-16.
- PATUREL R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Grenoble : PUG, 150 p.
- PATUREL R. (2002), « Markal- La pratique d'influence dans la petite entreprise », in *Les pratiques de l'Intelligence Economique, huit cas d'entreprises*, LEVET J.-L., Paris : Economica, p.83-100.
- PHANUEL D. & LEVY D. (2002), *Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français*, Actes de la XI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, CD-ROM, 22 p.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : The Free Press, 398 p.
- RAMANANTSOA B. (1992), « Diversification », in *Encyclopédie de Gestion*, HELFER J.-P. & ORSONI J., Paris : Vuibert, p. 533-542.
- SALMON R. & LINARÈS Y. (de) (1997), *L'intelligence compétitive, une combinaison subtile pour gagner ensemble*, Paris : Economica, 224p.
- SIMON H.A. (1960), *The new science of management decision*, New York : Harper & Row, 50p.
- VOLKOFF V. (1999), *Petite histoire de la désinformation*, Paris : Editions du Rocher, 289 p.