

***L'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale  
accessible aux PME***

Sophie LARIVET  
Ecole Supérieure du Commerce Extérieur  
Paris, France

sophie.larivet@devinci.fr

**Résumé**

Le texte propose une vision managériale de l'intelligence économique, trop souvent assimilée au patriotisme économique. L'étude du cas d'une PME innovante illustre la possibilité de la pratique de l'intelligence économique par des organisations de petite taille, et permet d'envisager une alternative aux opérations de sensibilisation ou aux actions de formation uniquement fondées sur le thème de la « guerre de l'information ».

## **Introduction**

La recherche francophone sur l'intelligence économique (IE) en PME peine à trouver sa légitimité. D'abord parce que le concept a toujours du mal à se faire une place, notamment dans les sciences de gestion. Le patient travail de définition d'un référentiel de formation en IE<sup>1</sup>, qui comporte une liste de problématiques à traiter, avait permis de montrer la richesse du concept et permettait d'esquisser un programme de recherche pluridisciplinaire. Cet effort (réussi) de compromis entre les différentes écoles qui composent la recherche francophone en IE est aujourd'hui menacé par la diffusion à très grande échelle du concept de patriotisme économique, assimilé à une politique publique d'IE. Notre propos n'est pas de prendre position par rapport au contenu ou à l'intérêt du patriotisme économique. Nous relevons simplement qu'à nouveau, l'IE est considérée (uniquement) comme une affaire d'état, et que le débat ne porte que sur la dimension politique ou macro-économique du concept<sup>2</sup>.

On est bien loin des problématiques quotidiennes des PME. Si la veille, comme objet de recherche ou comme pratique de ce type d'organisation, n'est pas contestée, il en va autrement de l'IE. Les études menées sur la contingence de l'IE donnent des résultats contradictoires (GROOM & DAVID, 2001 ; LARIVET, 2002). Le Haut Responsable à l'Intelligence Economique (HRIE) déclarait encore récemment que « le problème majeur est celui des PME/PMI qui n'ont ni les moyens ni la capacité de faire de l'IE individuellement »<sup>3</sup>. La question de la possibilité, pour une PME, de pratiquer l'IE, n'est donc toujours pas tranchée.

C'est à ce débat que nous voulons apporter une nouvelle contribution. Nous souhaitons rappeler que l'IE est non seulement un concept opérationnel dans le champ des sciences de gestion, mais aussi une pratique existant en PME. A cette fin, nous commencerons par décrire la dimension « managériale » de l'IE, en dehors de toute considération politique ou géostratégique. Puis nous appliquerons la grille de lecture que constitue la définition fonctionnelle de l'IE au cas de l'entreprise CORDE, afin montrer que l'IE existe en PME, en dehors de toute expérimentation des pouvoirs publics.

### **1. L'IE comme concept managérial**

L'IE n'est pas synonyme d'espionnage industriel. Elle n'est pas non plus, dans son principe, le paravent d'un patriotisme économique plus ou moins protectionniste. En effet, si le discours politique présente parfois le patriotisme économique comme une politique publique d'IE assumée (CARAYON, 2006), il est important de bien comprendre que c'est là un positionnement politique et non l'essence même du concept d'IE. Cette dernière peut certes servir la cause de la compétitivité nationale, voire, c'est vrai, d'un protectionnisme économique. L'IE est, à l'échelle nationale, une politique de maîtrise de l'information utile aux acteurs économiques. Les orientations stratégiques (protectionnistes ou non) qu'elle sert dépendent des décideurs politiques et ne lui sont pas intrinsèques.

---

<sup>1</sup> Document publié en 2005 par le Haut Responsable à l'Intelligence Economique

<sup>2</sup> En revanche, dans la littérature anglo-saxonne, le concept de « Competitive Intelligence » est parfaitement intégré à la recherche en management. A titre d'illustration, la « Competitive Intelligence Review » a été rebaptisée « Journal of Competitive Intelligence and Management».

<sup>3</sup> <http://vtech.canalblog.com/archives/2005/12/12/1099829.html>

Faire l'amalgame entre IE et protectionnisme économique est donc aussi réducteur qu'assimiler planification et planification impérative à la soviétique. A l'échelle d'un état, la planification n'est pas forcément impérative : elle peut-être « incitative ». De même, l'IE, au niveau d'un pays, ne consiste pas forcément à la mise en place de mesures protectionnistes. Elle peut consister en un appui à la connaissance des marchés internationaux, au travers, notamment, de la circulation et de mise à disposition de l'information économique détenue par les consulats ou autres organismes publics.

En outre, le concept de planification a été appliqué à d'autres échelles que celle d'un pays. Par exemple à l'entreprise, en devenir ou existante. On parle, en management, de planification stratégique, de plan marketing, de « business plan ». L'IE aussi peut-être envisagée sous un angle managérial. Nous allons donc à présent en présenter une approche fonctionnelle qui permet de comprendre que faire de l'IE, c'est mettre en œuvre trois processus non réservés à l'Etat.

### **1.1. Définition fonctionnelle de l'E**

On peut considérer l'IE comme **combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement, la protection de l'information et l'influence** (CLERC, 1995 ; LARIVET, 2002).

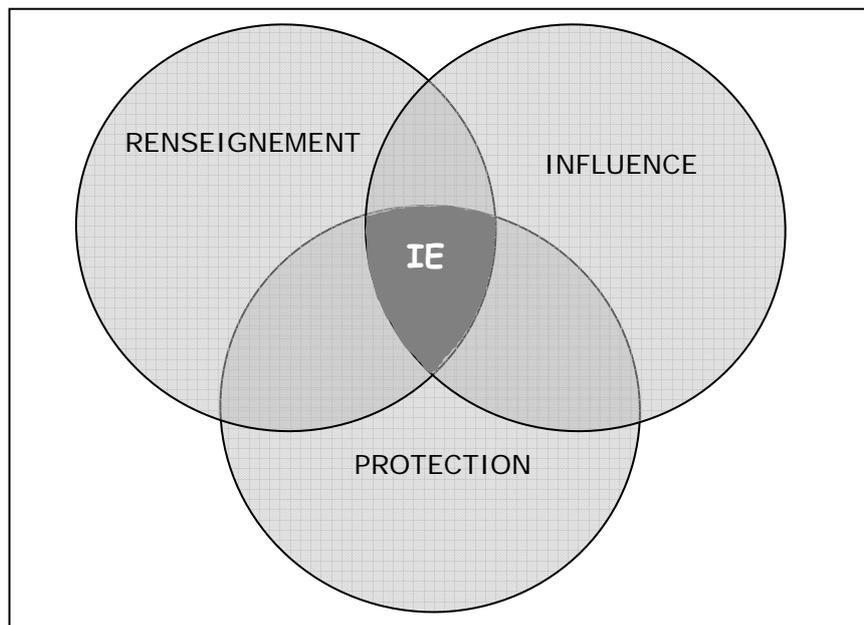
**La fonction de renseignement** sert à anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire à diminuer l'incertitude. Une entreprise peut pratiquer le renseignement au sens strict du terme (transformation d'informations en connaissances). Par ce processus, elle cherchera à être mieux renseignée sur 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, recueil, traitement, diffusion). 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. Il ne s'agit pas d'espionnage, mais de renseignement économique « légal », pratiqué par une entreprise. Cette fonction est celle qui est généralement étudiée dans les travaux en management sous le nom de veille.

**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. Là encore, pas de sensationnalisme. La gestion des brevets fait partie de l'arsenal défensif d'une entreprise et protège la connaissance technique (avec quelques paradoxes liés à la révélation du contenu technique lors de la publication du brevet). Les clauses de confidentialité, les restrictions d'accès aux locaux, les fire-walls constituent des 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. Ces pratiques sont très difficiles à étudier car, évidemment, très discrètes. Mais les opérations de désinformation (VOLKOFF, 1999) ne sont pas forcément spectaculaires : annonces de rachats qui n'ont pas lieu, de places de leaders 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.

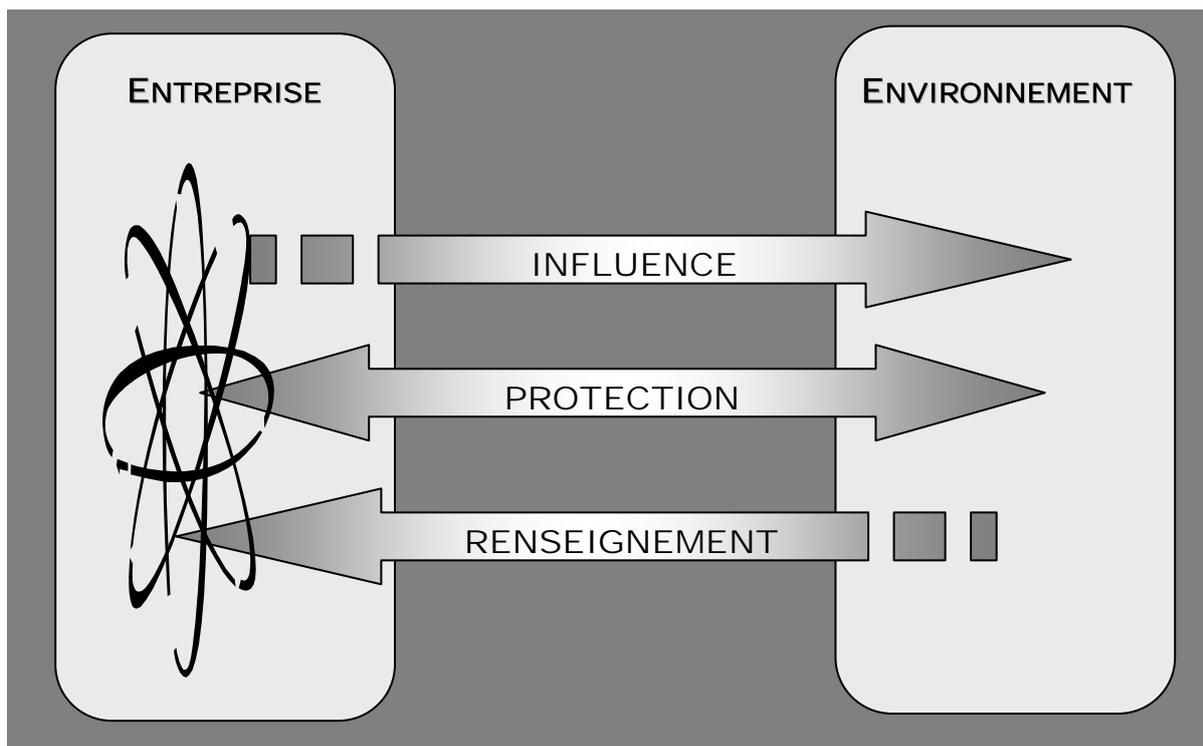
Ces trois fonctions peuvent être remplies de façon légale. Dans le cas contraire, on parlera d'espionnage ou de corruption, pas d'IE. Elles sont des pratiques informationnelles des entreprises, entrant dans le champ d'étude des sciences de gestion. La figure 1 représente l'IE comme combinaison (intersection) de ces trois fonctions informationnelles.



**Figure 1. : Approche fonctionnelle de l'IE.**

## **1.2. Autres propositions pour une conception managériale de l'IE**

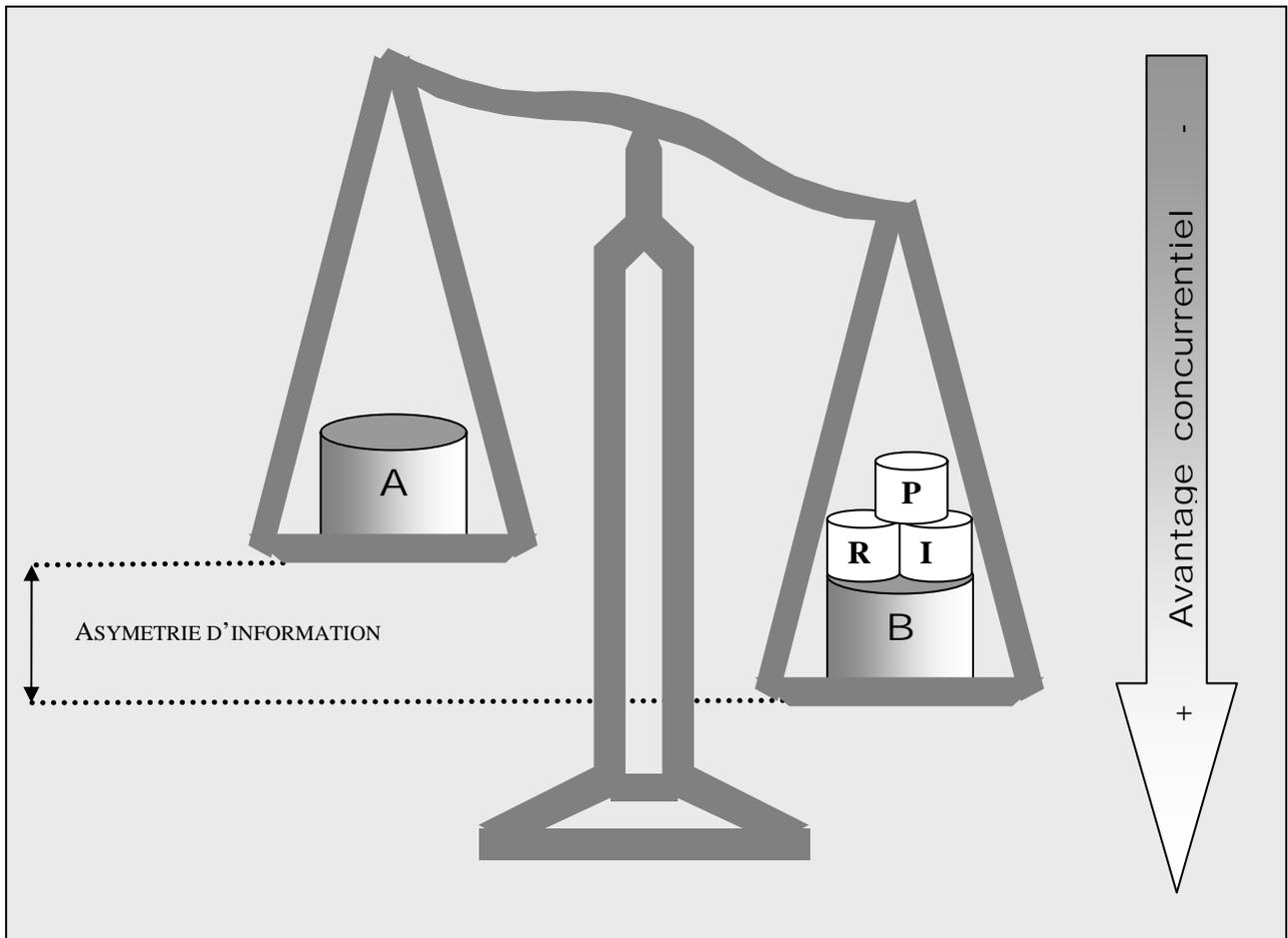
L'IE, par ses trois fonctions, est un mode de gestion des flux d'information entre l'entreprise et son environnement. C'est donc, d'une certaine façon, un **mode de management stratégique de l'information**. La figure 2 représente cette idée : les flèches symbolisent les trois fonctions de l'IE. Elles sont orientées en fonction du flux d'information principal qui les anime. La nébuleuse représente la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Cette circulation est en partie assurée par l'IE (la fonction de renseignement inclut une étape de diffusion de l'information, qui irrigue l'entreprise).



**Figure 2. : L'IE comme mode de management stratégique de l'information.**

D'autre part, l'IE est un mode de gestion de l'asymétrie informationnelle. Elle vise à augmenter cette asymétrie au profit de la firme qui la pratique et lui confère ainsi une **source d'avantage concurrentiel**<sup>4</sup>. La figure 3 traduit notre proposition de façon métaphorique : la fonction de renseignement (R), la fonction de protection (P) et la fonction d'influence (I) font pencher la balance de l'avantage concurrentiel au profit de la firme B, qui pratique l'IE. Le schéma représente une situation dans laquelle la firme A ne pratiquerait aucune des trois fonctions. Si elle pratiquait seulement la fonction de renseignement, l'écart serait moins important, mais resterait en faveur de la firme B. Notre métaphore permet aussi d'imaginer la situation où la firme A pratiquerait l'IE, mais « moins bien » que la firme B. Il y aurait toujours un écart entre les deux plateaux de la balance, le poids de l'IE de la firme A étant « moins lourd ». Ces raisonnements s'appliquent toutes choses égales par ailleurs (par exemple, on peut imaginer que la firme A dispose de capacités de mise en œuvre supérieures à celles de la firme B. Celles-ci pèseraient dans la balance et modifieraient les positions respectives de A et B).

<sup>4</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 (BRECHET & MEVELLEC, 1997). Les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent dans les ressources et compétences de l'entreprise, permettant la différenciation ou la domination par les coûts qui sont les deux stratégies permettant d'obtenir un avantage concurrentiel (PORTER, 1986, BRECHET & MEVELLEC, 1997).



**Figure 3. : Poids de l'IE dans la formation de l'avantage concurrentiel.**

Combinaison de fonctions de gestion de l'information, contribuant à la formation de l'avantage concurrentiel, l'IE est donc bien un concept utilisable en sciences de gestion. Sa « définition fonctionnelle » est d'autant plus intéressante qu'elle est « opérationnelle », c'est-à-dire qu'elle permet de repérer les pratiques des entreprises sur le terrain. C'est donc cette définition utilisée comme grille de lecture qui va nous servir de fil conducteur pour décrire le cas de l'entreprise CORDE.

## **2. Le cas CORDE**

L'étude de cas est désormais classique en sciences de gestion, aussi nous ne développerons pas les avantages et les inconvénients de cette méthodologie. Plusieurs sources d'information ont servi à la constitution de l'étude : questionnaire, entretiens (principalement), recherche documentaire. Le cas de cette entreprise est bien entendu réel, mais nous lui avons donné un nom fictif.

Nous avons choisi d'adopter une présentation de l'étude qui inclut des retranscriptions exactes de certaines réponses des dirigeants (encadrés gris). Certains passages ont été regroupés dans un ordre différent de celui dans lequel nous les avons recueillis, afin de faciliter la lecture. Notre volonté est de rendre le plus concret possible le cas de cette PME pratiquant l'IE, puisque l'existence même de tels cas fait encore doute dans les esprits. Nous avons utilisé la

définition fonctionnelle de l'IE comme grille de lecture de ce cas. Aussi présenterons-nous d'abord l'entreprise, puis ses actions d'influence, et enfin, la façon dont elle pratique le renseignement et la protection de son patrimoine informationnel.

## **2.1. Une entreprise pionnière et indépendante**

CORDE a été créée par son actuel dirigeant en 1976, sous forme artisanale, puis transformée en SA, en 1983. CORDE fait partie du secteur du BTP, et compte une soixantaine de salariés. Son CA avoisine les 9 millions d'euros. L'entreprise est indépendante d'un point de vue patrimonial. La création repose sur l'invention d'un nouveau métier : les « travaux acrobatiques ». Ils consistent en la réalisation de travaux sur bâtiments publics ou industriels, à partir de techniques d'accès sur corde. Au lieu d'utiliser des moyens lourds, le personnel atteint le lieu de travail avec des cordes, comme en alpinisme. Le matériel d'intervention est donc adapté (mini- téléphériques de chantier, par exemple).

L'idée naît d'un concours de circonstances. Issu d'une double formation (ESSEC et Ponts-et-Chaussées), le créateur réalise un stage ouvrier dans le bâtiment. Il est surpris et choqué de voir qu'on met en œuvre des échafaudages de 20 à 30 mètres de haut, pour aller faire un tout petit travail au sommet d'un immeuble. Etant par ailleurs instructeur de haute montagne, il propose de faire des travaux ponctuels, par des techniques d'accès sur corde. Le dirigeant de CORDE estime ne rien avoir inventé de fondamental. Mais ces techniques d'accès innovantes permettent, par la suite, de développer les protections contre les risques naturels. Autrefois, les gros problèmes de chute de rochers étaient traités par la construction d'ouvrages lourds (tunnels, etc.). Il fallait donc monter un échafaudage sur une paroi rocheuse qui menaçait de tomber. Aujourd'hui, très souvent, on met une barrière pare-pierres, ou on stabilise la paroi rocheuse par des ancrages, ce qui ne pouvait se faire avant, faute d'accès « L'invention » des travaux acrobatiques a donc trouvé un débouché naturel. CORDE fut la première entreprise à aborder ces métiers transversaux du BTP. Il y a aujourd'hui environ 300 concurrents dans ce domaine d'activité en France et il en existe dans quasiment tous les pays.

CORDE est le leader « technique » français, mais ne l'est pas en termes de chiffre d'affaires (les grands groupes de BTP pratiquent dorénavant ces techniques et les combinent à d'autres). La plus grosse entreprise de travaux acrobatiques au monde est l'ex-filiale anglaise de CORDE. Elle réalise essentiellement des travaux sur plate-forme pétrolière, du contrôle non-destructif, avec un département risques naturels très peu développé. 40% de l'activité de CORDE est réalisé en France. Le reste se répartit sur l'ensemble de la planète.

Le créateur est le propriétaire très majoritaire de CORDE, le reste étant détenu par le personnel. Président-Directeur-Général, il n'est pas particulièrement attaché à la pérennité de son entreprise. « *La transmettre n'est pas une fin en soi* ». En revanche, il reconnaît que rester maître des décisions est important pour lui, même si son style de management est assez participatif. C'est un dirigeant de type « CAP » (MARCHESNAY, 1991).

## **2.2. L'influence, ou comment CORDE modèle son environnement**

Le dirigeant de CORDE a créé les syndicats patronal et ouvrier français de son secteur, ainsi que le syndicat britannique. Après treize ans passés à la tête du syndicat patronal de travaux sur corde, il a décidé de passer la main et n'est « *plus que* » président d'honneur. Ces

syndicats ont été le lieu d'un lobbying intense qui a contribué à donner au secteur des travaux sur corde son visage actuel.

J'ai organisé mon environnement. Je suis à l'origine de et j'ai travaillé sur toutes les normes françaises, que ce soit sur le travail lui-même – en ce qui concerne les travaux sur cordes dans la réglementation du travail, au niveau européen – ou sur la réglementation qui concerne les ouvrages les plus importants pour nous, tout ce qui est protection contre les chutes de pierres et avalanches – je suis président pour la France de tout ce qui est normalisation. Ça va plus loin qu'un simple lobbying : j'ai un intérêt personnel pour ça, au niveau technique, donc je le ferai même si ça ne me rapportait pas. Et c'est vrai qu'on n'en profite pas à hauteur de l'engagement. En ce moment je suis en train d'essayer de créer un syndicat européen, pour contrebalancer la puissance anglo-saxonne, en essayant de secouer l'Europe du Sud.

Le syndicat ouvrier est en fait un regroupement du syndicat des plongeurs (travaux subaquatiques) et des travaux sur corde. Il participe aux actions de lobbying.

Ca n'est pas ce que j'avais voulu faire au départ, mais nous sommes dans une activité au sein de laquelle les gens sont très indépendants de caractère, et ne sont pas politisés au sens politicien du terme, et sont donc très réfractaires à tout ce qui est association ou organisation. Malheureusement pour eux parce que c'est là qu'ils pourraient défendre le mieux leurs intérêts. Enfin, c'est vrai que ça ne marche pas très bien. Mais il en existe un<sup>5</sup>, ce qui nous permet, quand on va discuter au ministère du travail de se présenter avec un accord entre syndicat patronal et syndicat ouvrier.

Le dirigeant de CORDE a également créé un centre de formation professionnelle qui permet d'organiser la formation et la certification du personnel, de façon reconnue. C'est une manière de s'assurer que les personnels ne prennent pas de risques inutiles et sont autonomes sur corde. CORDE est aussi affiliée à un organisme qui réfléchit à la sécurité sur les travaux en hauteur. De plus, le dirigeant essaye de créer un syndicat international de travaux sur corde. Il dit avoir toujours préféré un organisme qui rassemblait les gens qui avaient les mêmes intérêts que lui, plutôt que de s'en remettre à de grandes organisations généralistes, au sein desquelles les intérêts sont conflictuels. Il insiste, cependant, sur la consommation de temps qu'implique le lobbying, parfois au détriment de l'activité de l'entreprise.

Faire du lobbying, quand on est une PME n'est pas facile. Ça prend beaucoup de temps, ça pourrait même mettre l'entreprise en difficulté. J'ai pu m'en rendre compte il y a quelques années. En gros, le travail de président de syndicat, c'est un mois à temps plein par an. Et tous les présidents qui se sont succédés après moi ont eu leur entreprise en difficulté. Moi je l'ai vécu aussi il y a quelques années. On est très pris par le travail extérieur et en plus, du fait qu'on a une position de fédérateur, il y a des choses qu'on ne se permet pas... alors qu'on peut se les permettre quand on n'est plus à la tête du syndicat ! On peut devenir plus vindicatif ! On a les mains plus libres. J'ai été impliqué dans la vie des collectivités locales : j'étais à la mairie de mon village, je m'investissais en politique, mais j'ai tout arrêté. Mon entreprise va mieux... j'ai plus de temps pour moi.

Le dirigeant de CORDE assure donc seul les actions de « *lobbying* » de son entreprise, au risque parfois de la mettre en péril. Selon lui, le lobbying consiste en un travail d'éducation des gens qui sont en charge des problèmes rencontrés par la firme.

---

<sup>5</sup> Syndicat ouvrier.

Au ministère du travail par exemple...Le corps des inspecteurs du travail a considéré que le travail sur corde était une régression au niveau social, parce qu'on parlait de protections collectives, vers des protections individuelles. C'est vu par le petit bout de la lorgnette... c'est ayatollesque. Alors pour faire changer tout ça... D'autant plus que la plupart des gens qui dirigent les entreprises dans ce secteur sont plutôt de gauche, et ont une vision très dynamique de l'entreprise, ils sont passés aux trente-cinq heures avant les autres, font plein de choses qui ne se font pas dans les autres entreprises. Et nous sommes confrontés à cette vision particulièrement fermée du ministère du travail, et particulièrement du corps des inspecteurs du travail. Donc notre travail est plutôt éducatif, il faut leur expliquer ce que c'est que notre métier, quelles sont les règles de sécurité qu'on met en place, faire des enquêtes de représentativité, les inviter à des séances de formation, ou quand on fait passer des examens pour le diplôme de certification. C'est un travail de long terme, ça a demandé 10 ans, pour arriver à obtenir quelque chose de relativement sérieux. C'est un peu la même chose pour les organisations patronales, qui nous ont accueillis, un peu pour rajeunir leur image, mais sans trop savoir où ça les menait.

Un des aspects très importants de son action d'influence vise à la reconnaissance de ce nouveau métier (c'était surtout vrai lors de la phase de démarrage de CORDE). Il utilise alors la presse, dans une démarche qui lui semble « *naturelle* » et « *facile* ».

Comme c'est très visuel, c'est vraiment très facile. Il suffit de faire un beau chantier avec de belles photos en montagne. Nous, on a fait la première page de tous les grands journaux, il y a une quinzaine d'années, de gauche, de droite, des revues en tout genre. En tant qu'entreprise, ça a créé du travail, ça a développé le marché, mais ça a surtout développé la concurrence. Parce qu'il y a quand même énormément de montagnoux qui se sont dit, X il est bien, mais on ne voit pas pourquoi on ne serait pas aussi bon que lui. Ils ont eu raison. Au début, c'est très frustrant, choquant, désagréable, mais en fait, c'est ça qui a développé le marché. Et puis quand on se retrouve avec des entreprises concurrentes, on réagit différemment. C'est là que j'ai créé le syndicat. Parce que le problème était que chacun faisait ça dans son coin n'importe comment. Certains étaient relativement sérieux. Derrière le mot « *acrobatique* » qui faisait un peu cirque, il fallait être très professionnel, mais malheureusement, certains faisaient un peu n'importe quoi, particulièrement dans le bâtiment, d'où la création du syndicat professionnel, en 1988, soit 12 ans après nos débuts.

Le souci de l'éthique du dirigeant est très clair, et selon lui, particulièrement important dans le monde du BTP, où les dérives corruptives sont connues de tous.

La pratique du lobbying ne vient pas de ma formation, on ne me l'a pas enseignée. Le lobbying, c'est naturel. Quand on veut influencer sur un client, on va discuter avec lui, on essaye de le charmer, de lui présenter des choses techniques, mais quand on veut influencer un secteur, il n'y a pas d'autre solution que de passer à un niveau supérieur. Certains le font en passant par les hommes politiques. A mon avis, c'est une très mauvaise méthode, qui finit par des choses très graves, parce que certains sont gourmands en financements en tous genres... et c'est souvent d'ailleurs notre domaine du BTP qui les finance, parce qu'ils sont dans les mairies, les conseils généraux et autres, et ça, à mon avis, c'est très néfaste. Moi je l'ai pris par l'autre côté, par la presse. C'était facile : j'avais le côté visuel pour les travaux, le fait que je n'étais pas simplement guide de montagne mais que j'avais une double formation plaisait aux journalistes, j'étais jeune... Ça c'est fait tout naturellement, par les moyens qui se sont trouvés à ma portée.

### **2.3. Le renseignement et la gestion du risque informationnel**

La pratique d'influence est donc au cœur du travail du dirigeant de CORDE. Mais son entreprise pratique également le renseignement, sans que cette fonction soit très formalisée. Le fondateur de CORDE appartient à des organismes de recherche américains qui travaillent sur les problèmes de chutes de pierres et de protection contre les risques naturels. Une partie essentielle du travail de renseignement consiste en la surveillance des appels d'offre internationaux.

Nos clients sont principalement des clients publics, donc quand il y a des travaux à exécuter, ils lancent des appels d'offre. Notre travail consiste donc à trouver tous les appels d'offre qui nous concernent, et d'y répondre. C'est la base de notre veille, et c'est un travail quotidien. Ce n'est pas de la veille technologique, c'est une forme de veille commerciale. Le renseignement commercial pur est peu développé. On a eu un commercial il y a quelques années, mais le retour était trop faible par rapport au coût. Ensuite, il y a de la veille technique, mais je serais tenté de dire que c'est essentiellement moi qui lis plein de revues françaises et anglaises, scientifiques, techniques (Construction news, Water power...), centrées sur les activités dans lesquelles on peut intervenir ou sur du matériel dont on peut avoir besoin, pour faire évoluer au niveau technique. Autrement, comme je vous l'ai dit, je fais partie d'organismes de recherche sur les risques naturels, parce que ça m'intéresse.

En 1985, le dirigeant de CORDE a créé BURO qui réalise les études de risque en amont de son activité. BURO était une filiale de CORDE, mais le dirigeant a préféré séparer les deux entités, parce que, d'une part, sa déontologie lui interdisait de préparer des appels d'offre et d'y répondre et parce que, d'autre part, cela lui permettait de vendre plus facilement des ouvrages pare-pierres, réalisés par BURO, à ses concurrents.

Le dirigeant de CORDE utilise Internet tous les jours pour rechercher de l'information. Il y surveille ses concurrents internationaux et ses futurs partenaires. Sa filiale américaine lui transmet également des renseignements par ce canal. Il regrette de ne pas avoir assez de moyens à consacrer à la veille au niveau international, et estime qu'il s'agit là d'un problème de taille critique, de manque de structure. Ses collaborateurs participent très peu à la veille, en dehors du directeur du bureau d'étude.

Je le regrette, mais il n'y a pas cette culture. Peut-être un ou deux, dans des domaines informatique ou autre, mais par rapport au métier lui-même, je n'ai pas ce sentiment. Pourtant toutes les revues sont disponibles. C'est vrai que ça prend beaucoup de temps, moi j'en fais en dehors de mon travail. On est toujours sous-équipés au niveau administratif / siège social par rapport à l'activité de l'entreprise. On essaye de prendre un peu d'avance pour prévoir le développement, mais on est toujours un peu en retard. Donc chacun est surchargé à son poste, ... c'est pas très simple. La concurrence est quand même très sévère, les marges sont relativement faibles, donc ça ajoute une difficulté. Et puis il faut reconnaître que ceux qui sont issus du terrain, ou de formations TP, n'ont pas comme culture de faire de la veille, ou de se cultiver, tout simplement, sur les nouvelles techniques. J'ai quand même quelqu'un qui a la même culture que moi dans le bureau d'études, quasiment de la même génération, mais qui n'a pas du tout la même formation : il est architecte et a fait de l'alpinisme. Il a l'esprit très ouvert et quand on a quelque chose de nouveau à créer, on fait notre petite séance de créativité et on voit ce qu'on trouve.

Il arrive aussi que CORDE dépose des brevets. Un simple contrôle des brevets existants est effectué avant le dépôt, par un cabinet spécialisé. Il n'y a pas de veille-brevet permanente.

Quand il se prépare quelque chose, on est au courant en général. Ce sont plutôt les autres qui copient nos brevets. On a eu à se battre contre d'autres sociétés, mais on a arrêté parce que ça prend beaucoup de temps et d'argent. Et on essaye de déposer des nouveaux brevets à chaque fois pour avoir de l'avance, plutôt que pour entamer des procédures qui coûtent cher, qui coûtent de l'énergie et sans grand résultat. On dépose généralement des brevets européens, mais de plus en plus vers les Etats-Unis. On ne surveille pas particulièrement l'Asie au niveau technologique. On y a travaillé, on a un chantier en ce moment à Singapour. Notre principal concurrent et ami qui est Suisse, est très puissant là-bas. Il y fait très probablement de la veille de façon importante et comme il ne nous a parlé de rien, on peut penser que ça ne bouge pas trop là-bas au niveau technique.

CORDE a un concurrent suisse que nous appellerons CHOCOLAT. Leurs relations sont complexes à gérer, car elles relèvent de la coopération : ils sont, en effet, concurrents au niveau mondial, mais en France, CORDE est le distributeur des produits de CHOCOLAT. Dans le domaine de l'IE, cette coopération est également présente : CHOCOLAT fournit des informations à CORDE, mais il arrive aussi qu'il lui en subtilise...

L'un des produits de CHOCOLAT qui marche le mieux c'est une idée qu'on a eu, et qu'on a été incapable de mettre en œuvre. On ne sait pas imaginer les machines automatisées pour fabriquer les produits, c'est pas du tout notre domaine. Donc on ne fait pas, mais parfois on se débrouille, comme en récupérant de vieux stocks de l'armée française de filets anti-sous-marins. C'est un détournement d'activité pour des choses plus pacifiques !

Globalement, le dirigeant de CORDE est satisfait de ses capacités d'anticipation, de sa « prospective ». Il nous explique que cela est relativement logique, puisque c'est lui qui, pendant des années, a façonné le secteur. Si cette situation a aujourd'hui évolué, il continue, toutefois, à avoir une vision à long terme de son métier, vision relativement optimiste. Il nous précise, cependant, que la pratique de la veille ou de la prospective ne doit pas entraîner une attitude prétentieuse, car certaines crises majeures sont totalement imprévisibles pour une entreprise (il fait alors référence au 11 septembre 2001). Il a conscience de porter l'entreprise sur ses épaules et estime que cela représente un danger.

Si je veux revendre l'entreprise un jour, il faut qu'elle soit suffisamment bien structurée, donc il faut qu'il y ait un directeur général, ce qu'il n'y a pas aujourd'hui, ou une équipe de direction, qui soit actionnaire de l'entreprise, qui ait envie de la reprendre ou de se faire reprendre, peu importe... pour que ça puisse tourner normalement sans moi. Donc, j'essaie de ne pas me rendre indispensable.

Enfin, pour conclure la description du cas CORDE, nous livrons le commentaire que son dirigeant avait pris le temps d'inscrire à la fin d'un questionnaire qui lui avait été envoyé préalablement à la réalisation de l'étude qualitative. Ce dirigeant, modeste, déclarait ne pas savoir si son entreprise pratiquait ou non l'IE...

« IE » ne fait pas partie de mon vocabulaire. Le développement de l'entreprise est assuré par l'analyse du contexte économique, de la concurrence, par la prospective, le lobbying, et

l'innovation (brevets, procédés). Les décisions prises sont basées sur les résultats concrets des analyses et une logique... floue.

### **3. CORDE, un cas d'école de l'IE en PME ?**

Nous n'avons pas choisi le cas CORDE au hasard (il est extrait d'une série d'études de cas). En effet, il constitue presque un « cas d'école » d'IE en PME, pour les raisons que nous reprenons ci-dessous.

#### **3.1. CORDE combine veille, protection de l'information et influence**

L'anticipation de l'environnement se fait, dans cette entreprise, à très long terme (évolution du métier), mais également à court terme (appels d'offre). Informelle, l'activité de veille (renseignement) est tournée vers les technologies, la concurrence, le domaine commercial et, à travers les activités syndicales, vers l'environnement global de la firme (juridique, normatif, social, sociétal, scientifique).

CORDE influence considérablement son environnement, à une échelle que nous n'avions pas envisagé en PME avant de rencontrer ce cas. C'est son dirigeant qui a, en grande partie, façonné son environnement spécifique (secteur), en le créant, puis en aménageant les règlements qui le régissent (normes, reconnaissance du métier au ministère du travail) et en coordonnant, autant que possible, les actions des différents acteurs qui le composent (création des syndicats patronaux et ouvriers).

Le dirigeant prend des mesures de gestion du risque informationnel : il protège ses innovations par des brevets, et envisageait au moment de la réalisation du cas, de séparer une partie de son réseau informatique d'Internet. Il est conscient de détenir trop de compétences-clés à lui seul et prépare en conséquence sa succession. L'examen de l'histoire de l'entreprise suggère que les indécidables de son ex-associé<sup>6</sup> ont probablement été un élément le poussant à être particulièrement attentif à la conservation de son patrimoine informationnel.

**Les trois fonctions de l'IE sont donc toutes assurées à un niveau important, et ce dans le respect de la légalité.** Ces pratiques sont relativement **informelles** (renseignement notamment), ce qu'il est fréquent de constater dans l'étude de PME.

#### **3.2. Une pratique réticulaire de l'IE**

Une autre dimension intéressante dans le cas de CORDE est la pratique réticulaire intensive du dirigeant. C'est un « *homme de réseaux* », voire un créateur de réseaux internationaux. Il utilise également Internet quotidiennement pour chercher et diffuser des informations à l'international. Ce comportement constitue un des outils principaux de l'IE (MOINET & MARCON, 2000), le réseau servant à la fois de vecteur d'information et d'influence.

---

<sup>6</sup> L'ex-associé du dirigeant de CORDE l'a « *sorti du capital* » de son ex-filiale anglaise et a conservé le nom de CORDE. Les deux entreprises se retrouvent parfois en concurrence sur certains marchés.

On retrouve ici les résultats des travaux de JULIEN (1997) qui indiquent que le réseau est un **moyen de palier au manque de ressources** des PME pour l'obtention d'information. Les réseaux permettent aussi aux PME les plus dynamiques d'aménager leur environnement, afin de diminuer l'incertitude (MARCHESNAY & JULIEN, 1990),

### **3.3. Perspectives : comment expliquer la pratique de l'IE en PME ?**

Si les opérations de sensibilisation menées par les pouvoirs publics ont été nombreuses dans la région de CORDE, le dirigeant n'en a jamais été le sujet. Comment expliquer, alors, qu'il pratique cette IE que certains disent réservée aux grandes entreprises ?

Le dirigeant de CORDE affirme trouver sa pratique « *naturelle* ». La personnalité du dirigeant est une variable potentiellement explicative de sa pratique de l'IE. Sa double formation, managériale et technique est peut-être un facteur expliquant ce sentiment, et au-delà, le révélateur d'un goût pour l'analyse et d'une curiosité intellectuelle particuliers. De plus, sa formation poussée en gestion (ESSEC) n'est probablement pas étrangère à son vocabulaire (lobbying, prospective, etc., mais pas IE !), ni à sa façon d'appréhender la concurrence et son étude. Même s'il affirme que ce n'est pas au cours de ses études qu'on lui a appris à faire du lobbying, nous pensons que son parcours l'y a probablement sensibilisé.

Ce cas nous pousse donc à considérer aussi la nature « apprise » de la pratique de l'IE. Il semble indiquer que les pouvoirs publics français, en choisissant de pousser à la sensibilisation de tous les étudiants à cette démarche, sont peut-être sur la bonne voie. Il nous paraît cependant important d'envisager de poursuivre des travaux sur les causes de la pratique de l'IE, afin de déterminer les meilleurs moyens d'action pour contribuer à son développement et à son appropriation par les entreprises.

Deux pistes nous semblent importantes à explorer à l'avenir :

- **L'existence d'une stratégie** relativement délibérée du dirigeant de CORDE, est indubitable : elle est au cœur du développement de l'entreprise, et dénote un volontarisme capable d'influencer l'environnement. Les travaux sur la détermination des besoins en information (SALLES, 2003), montrent à quel point cette étape du cycle du renseignement est délicate et dépendante de l'existence d'une vision stratégique. On peut émettre l'hypothèse que l'existence d'une vision stratégique est un préalable à la pratique de l'IE.
- Une autre piste à explorer est la dimension **internationale de la concurrence affrontée**. En effet, une étude quantitative (LARIVET, 2002) a révélé des liens ambigus entre internationalisation des activités et pratique de l'IE. Si le niveau d'exportation (montant du CA à l'export) n'est pas significatif, le fait de se développer à l'international ou d'avoir des concurrents étrangers sur le sol français semble corrélé à la mise en œuvre simultanée d'actions de veille, d'influence, et de protection du patrimoine informationnel. Une autre étude de cas que nous avons menée sur une PME du secteur de la chimie nous a permis de recueillir le témoignage d'un autre dirigeant qui estimait que la globalisation de la concurrence dans son secteur le contraignait à entreprendre des actions de veille et de lobbying, malgré sa petite taille, et ce en intégrant un réseau professionnel européen.

Personnalité du dirigeant, sensibilisation au management (culture ?), existence d'une stratégie et dimension internationale de la concurrence affrontée sont autant de facteurs à étudier afin

de vérifier si oui ou non ils sont des déterminants de la pratique de l'IE. La connaissance de ces facteurs permettrait ainsi de mieux orienter les politiques publiques de développement de l'IE<sup>7</sup>.

## **Conclusion**

Nous avons rappelé que l'IE est un concept pertinent dans le cadre des sciences de gestion. L'approche fonctionnelle de l'IE, outre ses vertus pédagogiques, est suffisamment opérationnelle pour servir de grille d'analyse des pratiques des firmes. L'IE étant la combinaison de pratiques légales de renseignement, de gestion du risque informationnel et d'influence, elle est un concept applicable aux entreprises, et ce quelque soit leur taille.

D'un point de vue empirique, nous avons vu qu'une PME telle que celle présentée ici est apte à mettre en œuvre l'IE. Cette mise en œuvre, quoique relativement informelle, est relativement « complète ». Elle se fait sans l'appui de l'Etat, soit de façon « individuelle », soit au sein d'un réseau d'entreprises. Elle repose, dans le cas de CORDE, sur le dirigeant, qui considère cette pratique comme naturelle. Ce cas constitue en quelque sorte un « cas d'école ». Il n'a pas vocation à être généralisable, mais témoigne de pratiques existantes en PME. A ce titre, il peut contribuer à « décomplexer » les chefs d'entreprises qui sont parfois réticents aux approches très sophistiquées reposant sur le concept géostratégique de « guerre économique ». La présentation de l'IE comme pratique managériale, certes consommatrice de ressources, mais ne nécessitant pas un arsenal complexe et formalisé, nous semble offrir une alternative pertinente aux discours sur le patriotisme économique dans le cadre de la sensibilisation des PME.

Enfin, en termes de perspective, nous pensons qu'il serait utile de mieux comprendre les déterminants de la pratique de l'IE. La connaissance de ce qui fait naître l'IE dans une entreprise permettrait, elle aussi, de mieux concevoir les actions publiques ou de formation en faveur de son développement.

---

<sup>7</sup> Ces politiques ne sont pas l'apanage de la France. Les USA ou la Chine, par exemple, développent de semblables actions.

## **Bibliographie**

- BAUMARD P. (2000), *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris, Dunod.
- 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.
- CARAYON B. (2006) ; interview accordée à JDEY A., mars 2006, <http://vtech.canalblog.com/archives/2006/03/07/1480222.html>
- CLERC P. (1995), *Intelligence économique*, Encyclopædia Universalis, <http://www.universalis-edu.com/private/Article.asp?nref=UN95029#>.
- GROOM J.R. & DAVID F.R. (2001) ; “Competitive Intelligence Activity Among Small Firms”, *SAM Advanced Management Journal*, vol. 66, n°1, p.12.
- JULIEN P.-A. (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- LARIVET S. (2002), *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon-Var.
- MARCHESNAY M. (1991), « La PME, une gestion spécifique ? », *Economie rurale*, n°206, p. 11-17.
- MARCHESNAY M. & JULIEN P.-A. (1990), “Small Business as a Transaction Space”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 2,3, p 267-277.
- MARCON C. & MOINET N. (2000), *La stratégie-réseau : essai de stratégie*, Paris, Editions 00h00.
- PORTER M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.
- SALLES M. (2003) ; *Stratégie des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin*, Paris, Economica.
- VOLKOFF V. (1999) ; *Petite histoire de la désinformation*, Paris, Editions du Rocher.