

LES APPROCHES THEORIQUES ET L'INFLUENCE SUR LA SECURITE DES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DANS LES ENTREPRISES EUROPEENNES DE HAUTES TECHNOLOGIES

David SALVETAT*

Résumé. - Entre atouts indéniables et difficultés récurrentes, le concept d'intelligence économique (IE) s'est énormément développé. Environnement hypercompétitif, complexe et incertain, l'IE trouve son adéquation optimale dans sa quête de la compréhension des enjeux environnementaux. L'exercice de l'IE est épars et constitue autant de pratiques, de façons de faire intéressantes pour comprendre les relations existantes entre l'entreprise et ses milieux d'affaires. Un principe d'unification des travaux théoriques est, aujourd'hui, essentiel pour conforter les bases d'une notion s'enracinant dans les sciences de gestion. Ce principe d'unification se place dans le domaine des hautes technologies. Ce dernier constitue un terreau fertile pour l'appréhension des pratiques de surveillance et d'analyse informationnelle. Par conséquent, cette étude des pratiques d'IE aborde le principe d'unification selon quatre approches : processuelle, instrumentale, organisationnelle et stratégique.

Mots-clés : Comportements stratégiques ; Hautes technologies ; IE.

1. Introduction

Eclairer la firme est le propre de l'essor de l'économie « de la connaissance », de la « réflexion », qui repose sur le socle de l'intelligence économique (IE). L'IE est la capacité à comprendre les informations économiques, à appréhender et à s'adapter à son environnement.

* Professeur associé en Stratégie, Groupe Sup de Co La Rochelle - CEREGE., salvetatd@esc-larochelle.fr.

C'est un ensemble légal d'actions de recherches, de traitements et de diffusion de l'information à des fins stratégiques et opérationnelles (Martre, 1994). La veille correspond aux étapes de recherche et de collecte des informations du cycle de l'information (Riboud, 1989 ; Mayer, 1990), tandis que l'IE englobe la veille, l'analyse et la diffusion des informations (Levet, 2001 ; Guilhon, 2004). La surinformation engendre, paradoxalement, la méconnaissance du monde. L'IE se transforme alors et devient une phase appartenant au processus de décision (Bournois et *al.*, 2000). C'est un outil de management stratégique (Baumard, 2000) visant à améliorer la compétitivité de l'entreprise interagissant avec l'environnement de l'entreprise¹. Les capacités de l'IE à déchiffrer les milieux et les jeux d'acteur sont des atouts centraux pour les firmes (Fleisher, 2004) de plus en plus sensibles à intégrer une démarche d'IE (Tresko, 1999). La demande des activités de renseignements ne cesse, alors, de croître (Hodges, 2005), surtout dans le domaine des hautes technologies (Oxley et Sampson, 2004). Ainsi, les pratiques d'IE s'insèrent dans les questionnements relatifs aux processus industriels où la maîtrise des informations s'avère essentielle. Les degrés de surveillance entre firmes s'immiscent dans le management industriel où les coopérations entre rivaux sont légions (partage des savoirs, recherche des complémentarités et des synergies, etc.)

Quelles sont les étapes de l'IE ? Comment est-elle organisée ?² Quels sont ses objectifs ? Finalement, existe-t-il des niveaux de surveillance différents dans ce type d'entreprises ? Pour répondre à cet ensemble de questions, une étude empirique, menée auprès 153 entreprises, a été réalisée.

2. Fondements théoriques de l'intelligence économique

2.1 IE : composantes et pratique

Puisque la pratique de l'IE répond à un ensemble de quatre étapes (besoin, recherche/collecte, analyse et diffusion des informations ; Luhn, 1958 ; Graef, 1995), il faut, dans un premier temps, définir un périmètre informationnel. Le principe des signes avant-coureurs et le principe d'itération (Hassid et *al.*, 1997) permettent donc d'effectuer des itérations entre l'identification des informations utiles et l'exploitation des informations collectées³. La phase de révélation des besoins en informations représente seulement 2 % du temps total dédié au cycle d'IE (Davis, 1993). Les résultats de l'auteur mettent en lumière deux observations. La phase

¹ C'est une entité fondée sur la maîtrise de l'information et de la production de connaissances nouvelles afin de comprendre et d'anticiper le changement (Levet, 2002). L'IE permet une adaptation à un environnement par sa faculté d'animation des réseaux et de stratégies d'influence (Fonvielle, 2002).

² Centralisation/décentralisation, formalisation/non formalisation, internalisation/externalisation...

³ La rentabilité de l'information passe par la détermination de ce qui est directement utile aux dirigeants et aux opérationnels.

d'analyse du besoin est à l'origine de 56 % des erreurs commises dans la conception des produits. Le coût relatif à la correction des erreurs dues à une mauvaise analyse du besoin est de plus en plus élevé⁴. D'un côté, certains auteurs montrent l'intérêt de révéler les besoins sous-jacents, conscients ou non, des individus, afin de répondre à un souhait de précision accrue. D'un autre côté, d'autres auteurs indiquent que révéler chaque besoin rend impossible la collecte et l'analyse des informations tant la précision demandée est forte. Ils préconisent plutôt l'identification de thèmes, d'axes de recherche à défaut de besoins spécifiques. Le besoin en information naît d'une situation d'ignorance sur son environnement et apparaît en même temps que l'incertitude qui caractérise les milieux d'affaires actuels⁵.

Dans un deuxième temps, l'IE scanne et capte l'information. Les auteurs montrent que savoir où collecter l'information désirée, sous-entend de connaître les caractéristiques de l'information. La collecte d'informations consiste à recenser ou recueillir les informations, les sources formelles et informelles disponibles et à analyser les conditions pratiques d'accès et le dispositif technique adapté à la collecte effective (Lackman et al., 2000). Un des temps forts de l'activité de scanning de l'environnement (Aguilar, 1967) est l'acquisition de l'information, l'information résidente ou acquise (Achard et Bernat, 1998). Il existe quatre activités principales dans le processus de recherche des informations (Sutcliffe et Ennis, 1998) : l'identification des informations, la formulation de questions, l'évaluation des résultats obtenus et l'adéquation entre le désiré et l'obtenu⁶. La veille se caractérise par son étendue. Les auteurs privilégient une veille tous azimuts (Martinet et Marti, 2001), car la recherche d'informations relève plus de la découverte d'informations que de la recherche d'une information précise (Marchionini et Shneiderman, 1988; Spence, 1999). La veille se caractérise par la précision des informations⁷. La veille se caractérise par la formalisation des informations. Les informations formelles sont celles qui se trouvent sur support électronique, papier, etc. (Martinet et Ribault, 1988 ; Corvellec, 1991). Les informations informelles sont transmises de façon orale. Il est plus difficile de la collecter que l'information formelle (Besson et Possin, 2001). La veille se caractérise par l'externalité des

⁴ Plus une erreur d'analyse du besoin est détectée tardivement, plus le coût induit sera élevé (Salles, 2003).

⁵ Il concerne aussi bien les informations sur l'entreprise que hors de l'entreprise, l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur, la connaissance de l'incertitude conduit non seulement au doute mais aussi à la surveillance (Morin et al., 1994). Dans 67 % des cas, la direction joue un rôle clé dans l'évaluation des besoins en IE (Lackman et al., 2000).

⁶ Un cadre passe, en moyenne, 30 % de son temps à rechercher des informations diverses (Pateyron, 1998). Ce constat montre que la recherche/collecte de l'information est une fonction informative de la veille (Cohen, 2004). Elle en constitue une des phases des plus importantes (Rouach, 2005).

⁷ Les individus ont tendance à rechercher l'information générale, pour ensuite, diriger leurs recherches vers des informations de plus en plus précises (Kuhlthau, 1991).

informations⁸, l'accessibilité des informations⁹ et la lisibilité des informations. Les signaux forts rendent compte d'une information claire et précise alors que les signaux faibles caractérisent une information fragmentaire et incertaine (Ansoff, 1975).

Dans un troisième temps, l'analyse et la diffusion des informations constituent la valeur ajoutée de l'IE (Gilad et Gilad, 1988 ; Herring, 1999). L'objectif de cette phase analytique est de donner du sens, donc de l'intelligence aux informations récoltées. Cette étape est sous-représentée dans le processus de renseignement (Werther, 2001), car l'exercice de l'IE reste surtout centré sur la collecte des informations. L'analyse se distingue de la collecte de l'information par son approche de compréhension des informations. Par la critique et l'évaluation des informations collectées, l'analyse engendre de nouvelles questions et valide ou non les informations collectées. C'est à la fois, le moteur et le contrôleur de la phase de collecte¹⁰. La force analytique de l'IE réside dans son pouvoir d'appréhension du couple situation stratégique/choix stratégique.

L'analyse de l'information va conditionner le destinataire de l'information traitée (Besson et Possin, 2001). La mise en forme et la diffusion des informations aux personnes concernées constituent une étape essentielle bien que peu traitée dans la littérature (Cohen, 2004). Il convient, ici, d'identifier les individus susceptibles d'être intéressés par l'information analysée sans pour autant trahir le secret, la confidentialité, que revêt celle-ci.

2.2 IE : stratégie et sécurité

Il s'avère difficile d'identifier les ressources réellement imputées à la démarche d'IE dans une entreprise, car elles sont très souvent attribuées à un ensemble plus large (dont le système d'informations). L'IE a besoin de personnel pour mener à bien sa pratique. Le nombre de salariés liés à l'IE augmente avec la taille de l'entreprise et son expérience de l'IE. De même, plus une entreprise structure sa fonction d'IE, plus la direction est impliquée et critique¹¹. Et 81 % des entreprises, consacrant un budget à la démarche d'IE, sont de grande taille, internationales, exportatrices, avec une démarche formalisée à l'extrême et un chiffre d'affaires important (Bournois et *al.*, 2000). Le recours à des prestataires de services (consultants...) augmente les

⁸ Un nombre important des informations est externe à la société (Lackman et *al.*, 2000). Mais deux chaînes informationnelles coexistent (externe et interne à l'entreprise ; Blanc-Alquier et Lagasse-Tignol, 2007).

⁹ Un nombre important des informations est externe à la société (Lackman et *al.*, 2000). Mais deux chaînes informationnelles coexistent (externe et interne à l'entreprise ; Blanc-Alquier et Lagasse-Tignol, 2007).

¹⁰ Les temps forts de l'activité de scanning de l'environnement sont la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques (Aguilar, 1967).

¹¹ Un haut niveau de qualification est demandé par 80 % des entreprises pour le personnel dédié à la fonction d'IE.. Seules 29 % des entreprises allouent un budget spécifique à l'IE.

risques de fuites des informations. La confidentialité ne peut être totalement garantie malgré les closes contractuelles existantes. Dans la plupart des études, cette position est rarement rencontrée. En effet, les quelques prestations, qui sont demandées en externe, se limitent, en général, à de la veille stricte, essentiellement de la collecte d'informations (veille médias...). Par conséquent, il s'avère que le recours à des prestataires de services constitue un complément à une démarche existante et non à son remplacement. Externaliser cette fonction, nécessite des moyens financiers importants et reste donc encore l'apanage des grandes entreprises. Néanmoins, cette externalisation engendre une certaine formalisation de la fonction pour l'entreprise¹². Dans de nombreuses PME, la fonction de renseignement est concentrée entre les mains du dirigeant, de façon informelle (Julien, 1997). Le processus de veille stratégique dans les PME (voir encadré 1) est différent de celui des grandes entreprises. La saisie, le repérage et le traitement d'informations sur l'environnement sont beaucoup moins systématisés dans la PME et plus centrés sur la personne du dirigeant, rendant, par là même, la veille dépendante des systèmes d'information de ce dernier¹³. Mais la pratique de la décentralisation se traduit par le fait que les ressources allouées à la surveillance sont limitées et caractérisées par une hétérogénéité dans les méthodes. Et les « centralistes » défendent l'idée d'une cellule centralisée autonome¹⁴. Toutefois, les avantages d'une décentralisation sont nombreux : l'expertise des acteurs est impliquée dans un ou plusieurs domaines de surveillance ; les informations recueillies répondent mieux aux besoins des responsables de divisions ou de départements fonctionnels... Les inconvénients de la centralisation se caractérisent notamment par une accessibilité restreinte pour certains salariés et une incompatibilité vis-à-vis de l'organisation existante.

Une étude menée sur 50 PME industrielles françaises de hautes technologies (Lesca et Raymond, 1993), montre que seulement un tiers d'entre elles pratiquent une forme de veille stratégique relativement développée. Une seconde étude menée sur 75 PME et PMI de l'Eure (Phanuel, 2002) aboutit aux résultats suivant : 17,5 % des entreprises interrogées disposent de procédures ou méthodes de collecte de l'information, 22,5 % ont mis en place un traitement de l'information organisé, et 50,5 % ont une procédure spécifique de diffusion de l'information. Les résultats en matière de degré de formalisation de l'IE sont hétérogènes. 73 % des entreprises étudiées ont formalisé leur activité de surveillance. 51 % des managers interrogés suivent une procédure formelle pour lire, résumer et diffuser les informations publiées. 12,4 % des firmes interrogées admettent avoir des pratiques très formalisées (Bournois et al., 2000).

Encadré 1 : Veille, IE et PME - Les résultats des enquêtes.

¹² Cette formalisation n'est plus interne mais externe et évite les différents coûts organisationnels inhérents à la démarche d'IE

¹³ Les tenants de la centralisation de l'IE montrent que les avantages de recentrer la pratique sont de plusieurs ordres : une vision globale, une satisfaction rapide des besoins en informations, une facilitation des analyses et validations des informations...

¹⁴ Une entité centrale autonome chargée de l'IE doit exister au sein de l'entreprise dans le cas où la surveillance est continue (Fahey et King, 1977).

La pratique d'IE a pour but de faire découvrir de nouvelles possibilités (éviter une certaine « myopie stratégique »). Les acteurs de l'IE ont pour mission de détecter et de comprendre les éventuelles menaces et opportunités, etc. L'apport stratégique de l'IE réside, principalement, dans sa capacité de prédiction de l'avantage compétitif.

Pour Gilad et Gilad (1988), la notion de risque s'inscrit dans une démarche d'IE principalement par trois orientations. L'IE est avant tout une approche de management des risques. Bournois et Romani (2000) indiquent que 22,4% des entreprises interrogées considèrent que l'IE fait partie de la sécurité. La protection absolue de l'information n'existe pas. La sécurisation des informations nécessite un équilibre entre protection et partage. Deux approches cohabitent et montrent l'étendue de la gestion du risque informationnel.

L'approche « séparatiste » se caractérise par une sécurité qui consiste à protéger les actifs de l'entreprise par une combinaison de politiques, de procédures et de pratiques. L'IE consiste à se prémunir contre les risques associés à l'IE en provenance des différents acteurs sur le marché et lutte contre les actions intentionnelles d'atteinte au patrimoine informationnel de l'entreprise. C'est une façon d'influencer l'environnement et les acteurs.

L'approche systémique est très répandue en IE mais reste peu conceptualisée. Il convient de ne pas séparer les éléments de toute la chaîne de sécurité. Dans le domaine de la protection de l'information, les dimensions physiques, organisationnelles et logiques de la sécurité sont indissociables. Cette approche de la protection de l'information relève du management du risque qui est la marque des turbulences contemporaines. Pour ces auteurs, il existe donc des menaces internes (perte des données, etc.) et externes (désinformation, corruption, piratage, etc.)

Compte tenu de la revue de la littérature réalisée, quatre variables se détachent pour mesurer le niveau d'une pratique de surveillance (Bournois et Romani, 2000, Levet, 2002) : le niveau de surveillance, de connaissance des acteurs, de relations coopératives entre acteurs et d'influence. Ainsi, nous formulons cinq hypothèses (voir figure 1).

- *H1 : Il existe plusieurs formes de surveillance dans les entreprises européennes de hautes technologies*
- *H2 : Plus une firme connaît son environnement, plus elle pratique une forme d'IE*
- *H3 : Plus une firme entretient des relations de coopération avec les autres acteurs, plus elle pratique une forme d'IE*
- *H4 : Plus une firme est influente, plus elle pratique une forme d'IE*

- H5 : Plus une firme surveille l'ensemble de son environnement, plus elle pratique une forme d'IE

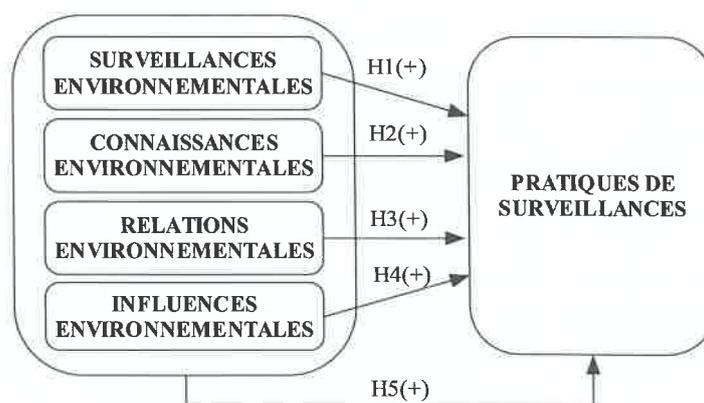


Figure 1 : Modèle théorique.

3. Résultats de l'étude portant sur la surveillance

L'envoi d'un questionnaire a été réalisé auprès de 1.500 entreprises de hautes technologies (huit codes NACE selon la Commission Européenne) issues des 25 pays de l'Union Européenne. Avec un taux de retour de 11,4 %, l'épuration finale des questionnaires a permis de retenir 153 entreprises.

Huit macro-variables (voir encadré 2) ont été construites grâce à l'utilisation de l'ACP et de l'AFC¹⁵ (Alphas de Cronbach, $\alpha > 0,5$). Une analyse typologique a permis d'identifier quatre groupes d'entreprises se distinguant quant à leur niveau de surveillances (grâce aux macro-variables 5, 6, 7 et 8). Une analyse discriminante a permis de valider la classification retenue et a révélé trois fonctions discriminantes.

La macro-variable 1 (MV1) nommée « Adéquation informationnelle » indique l'attente perçue de la qualité, de l'efficacité, etc. de l'information par les répondants. Deux variables sont développées : « Efficacité informationnelle » (AdEf, $\alpha=0,850$) indiquant la précision, la pertinence, la fiabilité et l'utilité des informations perçues par les répondants et « Satisfaction informationnelle » (AdSa, $\alpha=0,841$) mesurant les niveaux de satisfaction de la gestion informationnelle.

La macro-variable 2 (MV2) nommée « Acteurs » s'intéresse aux acteurs de l'IE en distinguant les « Spécialistes » (AcSp, $\alpha=0,711$) de l'information tels que les responsables de système d'information, de veille, d'IE, etc. et les « Non Spécialistes » (AcNSp, $\alpha=0,912$).

¹⁵ Le détail des échelles est fourni sur demande à l'auteur.

La macro-variable 3 (MV3) nommée « Structuration » indique le degré de structuration de la gestion de l'information selon deux distinctions : une « Structuration forte » (StFo, $a=0,862$) représentant une gestion informationnelle plutôt centralisée, formalisée et internalisée et une « Structuration faible » (StFa, $a=0,505$) représentant une gestion informationnelle plutôt décentralisée, non formalisée et externalisée de l'information. Les modalités des items ont été binéarisés pour les besoins de l'étude.

La macro-variable 4 (MV4) nommée « Connaissances » indique les données liées à la connaissance et au savoir dans les entreprises. Deux variables sont concernées : « Gestion des connaissances » (ConGe, $a=0,607$) indiquant la construction, la pérennisation et la gestion des savoirs et « Activités de R&D » (ConAc, $a=0,757$) indiquant les actions de R&D. Les modalités des items ont été binéarisées pour les besoins de l'étude.

La macro-variable 5 (MV5) nommée « Surveillances environnementales » indiquent les pratiquants de veille et de renseignement envers trois groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Veille concurrentielle » (SuCon, $a=0,866$), les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Veille commerciale » (SuCom, $a=0,808$) et les organismes institutionnels privés et publics représentés par la variable « Veille institutionnelle » (SuIn, $a=0,734$).

La macro-variable 6 (MV6) nommée « Connaissances environnementales » indiquent la connaissance perçue des forces et faiblesses de deux groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Connaissances horizontales » (CoHo, $a=0,876$), et les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Connaissances verticales » (CoVe, $a=0,839$).

La macro-variable 7 (MV7) nommée « Relations environnementales » indiquent les échanges informationnels et collaboratifs avec trois groupes d'acteurs : les concurrents représentés par la variable « Relations horizontales » (ReHo, $a=0,848$), les clients et les fournisseurs représentés par la variable « Relations verticales » (ReVe, $a=0,679$) et les organismes institutionnels privés représentés par la variable « Relations institutionnelles » (ReIn, $a=0,893$).

La macro-variable 8 (MV8) nommée « Influences environnementales » indiquent l'influence qu'une entreprise pense avoir sur son environnement. Trois variables sont concernées : « Influence » (InInf, $a=0,521$) indiquant la capacité d'influence perçue (lobbying, etc.), « Promotion réseau » (InPro, $a=0,502$) correspondant à la promotion d'un réseau d'entreprises (appartenance, instigateur d'un réseau d'entreprise, etc.) et « Adhésion institutionnelle » (InAd, $a=0,584$) relative à l'appartenance à des clubs, des syndicats professionnels, etc. Les modalités des items ont été binéarisées pour les besoins de l'étude.

Encadré 2 : Descriptif des macro-variables.

Les études des scores moyens bruts au sein des groupes d'entreprises constitués nous ont permis d'établir des profils pour chaque groupe d'entreprises (validité et qualité vérifiées grâce aux tests F, Khi-deux, et tests t). L'analyse discriminante a été étendue afin qu'elle puisse fournir quelques éléments explicatifs au modèle (voir encadré 3).

Quatre groupes d'entreprises ont été constitués.

Le groupe 1 (NP) est constitué de 40 entreprises qui ne pratiquent aucune forme de surveillance. 50 % d'entre elles ont plus de 50 salariés. Elles ne pratiquent que très faiblement une veille institutionnelle (barycentre = 0,163) et les autres formes de veilles sont quasi-inexistantes : veille commerciale (-0,882) et concurrentielle (-0,070). Ces entreprises méconnaissent leur environnement concurrentiel (-0,535) et commercial (-0,233) et ont une absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les concurrents (-0,118) et les clients/fournisseurs (-0,136), hormis avec les organismes institutionnels (0,324). Elles n'ont aucune influence sur leur environnement (-0,297), pas d'appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel (-0,689), mais adhèrent à des clubs et à des syndicats professionnels (0,719).

Le groupe 2 (VNC) est constitué de 39 entreprises qui pratiquent une veille dite « non coopérative ». 51,42 % d'entre elles ont moins de 50 salariés. Leurs pratiques de veille sont essentiellement liées à la surveillance concurrentielle (0,119) et commerciale (0,039) et non à la veille institutionnelle (-0,401). Ces entreprises méconnaissent leur environnement concurrentiel (-0,484) et commercial (-0,042). L'attribution du qualificatif de « fermée » permet de représenter l'absence complète de relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec tous les acteurs (concurrents : -0,464, institutionnels : -0,844 et clients/fournisseurs : -0,612) qui sont la source d'une masse informationnelle essentielle. L'influence sur leur environnement (-0,009), leur appartenance à un réseau d'entreprises ou institutionnel (-0,370) et leur adhésion à des clubs et à des syndicats professionnels (-1,190) sont quasi inexistantes.

Le groupe 3 (VC) est constitué de 37 entreprises qui pratiquent une veille « coopérative ». 59,46 % d'entre elles ont moins de 50 salariés. Elles pratiquent une veille commerciale forte (0,490) et connaissent bien leurs concurrents (0,598) mais peu leurs clients et fournisseurs (-0,503). La veille institutionnelle est faible (-0,201). L'attribution du qualificatif de « ouverte » permet de représenter le niveau très élevé d'échanges et de collaborations avec les concurrents (0,934), les organismes institutionnels (0,445) et les clients et fournisseurs (0,167). Elles estiment ne pas avoir d'influence sur leur environnement (-0,686). Toutefois, elles participent à des clubs, des syndicats professionnels (0,120) et appartiennent à des réseaux d'entreprises ou institutionnels (0,716).

Le groupe 4 (IEP) est constitué de 37 entreprises qui pratiquent l'IE partenariale. 51,35 % d'entre elles ont plus de 250 salariés. Elles pratiquent tous les types de surveillance (commerciale : 0,422, concurrentielle : 0,521, et institutionnelle : 0,447) et connaissent leurs environnements commerciaux (0,492) et concurrentiels (0,798). Ces entreprises entretiennent des relations d'échanges d'informations ou de collaborations avec les institutionnels (0,372) et les clients/fournisseurs (0,348), mais pas avec leurs concurrents (-0,317). Elles estiment avoir une forte influence sur leurs environnements (1,017), appartiennent à des réseaux d'entreprises et institutionnels (0,418), et sont membres de clubs, syndicats professionnels, etc. (0,358).

Encadré 3 : Présentation des groupes.

Environ une entreprise interrogée sur quatre, pratique l'IE, une firme sur deux pratique une forme de veille et une société sur quatre ne pratique aucune forme de surveillance. Dans la constitution des groupes, l'analyse discriminante montre l'importance des variables liées à la capacité d'influence de l'environnement. C'est cette capacité d'influence qui fait la distinction

entre la veille, qui n'en dispose pas, et l'IE, dont c'est une des composantes majeures. Précisément, trois fonctions discriminantes ont été révélées :

- une fonction nommée « surveillance réactive », qui a un pouvoir discriminant de 27,4 %, et qui est essentiellement attribuée aux entreprises pratiquant une veille ouverte (centroïde = 2,096) ;
- une fonction nommée « surveillance proactive », qui a un pouvoir discriminant de 31,9 %, et qui est attribuée aux entreprises pratiquant une veille fermée (1,307) ou ouverte (0,980) ou une démarche d'IE (0,026) ;
- une fonction nommée « surveillance interactive », qui a un pouvoir discriminant de 36,8 %, et qui est attribuée uniquement aux entreprises pratiquant l'IE (2,483).

Les hypothèses H1, H2, H4 et H5 sont validées. L'hypothèse H3 est partiellement validée.

4. Conclusion

L'examen des scores bruts indique que les entreprises qui pratiquent l'IE sont plutôt de grande taille. Les entreprises qui pratiquent une forme de veille sont plutôt de petite taille. Les entreprises qui ne pratiquent aucune forme de surveillance sont plutôt de taille moyenne. Ces résultats confirment les manques (Bournois et al., 2000). Nous retrouvons cette même tendance où la pratique d'une démarche complète d'IE est plutôt usitée par les grandes entreprises. Les tests de comparaison de moyennes montrent qu'il existe une distinction par la taille de l'entreprise entre les entreprises non pratiquantes et celles qui pratiquent la veille ou l'IE.

Les entreprises qui pratiquent l'IE sont celles qui ont le plus structuré leur démarche informationnelle (seul groupe à avoir un barycentre positif). Avec 54 % d'entre elles qui ont consacré un budget spécifique à la gestion de leurs informations, elles ont majoritairement centralisé leur information (69 %), et ont même créé un service spécifique d'IE (56 %). Leur gestion informationnelle est principalement formalisée (94 %), mais également non formalisée (58 %). A contrario, ce sont les entreprises pratiquant une veille non coopérative qui structurent le moins leur démarche. Elles sont 87 % à déclarer ne pas attribuer un budget spécifique à leur gestion informationnelle. Cette dernière, fortement internalisée, est nettement décentralisée (69 %). Ce sont ces entreprises qui ont le moins créé de services spécifiques d'IE (87 %). Elles gèrent plutôt de manière informelle leur gestion informationnelle.

54,1 % des entreprises qui pratiquent l'IE déclarent avoir déjà été victimes de pratiques illégales en matière d'informations telles le piratage, le vol d'informations, la manipulation d'employés, etc. Ce taux chute à 20,5 % pour les entreprises qui pratiquent une veille non

coopérative, et à 18,9 % pour celles qui pratiquent une veille coopérative. Les entreprises, qui ne pratiquent aucune forme de surveillance, déclarent à hauteur de 12,5 % avoir subi ce type de pratiques délictueuses. Il existe une distinction concernant les pratiques illégales informationnelles de l'entreprise entre les entreprises ne pratiquant aucune forme de veille et celles pratiquant la veille ou l'IE.

Nos résultats s'inscrivent dans la continuité des travaux précédents. La gestion du risque informationnel est très peu conceptualisée. Les auteurs proposent un ensemble de mesures opérationnelles (Martinet et Marti, 1991) où quatre types de risques sont pris en compte. La protection mécanique concerne le contrôle des accès à l'entreprise ou à des parties de l'entreprise, etc. La protection logique est caractérisée par la sécurité informatique, etc. La protection humaine est aussi bien interne qu'externe (infiltration, etc.). La protection juridique concerne la confidentialité, la propriété intellectuelle, etc. La notion de risque s'insère dans les différents niveaux de surveillance. Pour Blanc-Alquier et Lagasse-Tignol (2007), il faut identifier les risques, les évaluer et les hiérarchiser, les estimer afin de les réduire. La gestion des risques consiste alors dans le suivi des actions, la surveillance, les retours d'expériences, etc.

La démarche d'IE semble s'appliquer de manière hétérogène dans ces entreprises européennes de hautes technologies. Comme nous l'avons montré, il existe plusieurs façons de pratiquer une surveillance. En effet, l'IE ou les pratiques de surveillance ne s'appliquent pas à toutes les entreprises ayant un pouvoir technologique important.

5. Bibliographie

Achard, P., Bernat, J.P., (1998), « L'intelligence économique : mode d'emploi », Editions ADBS.

Aguilar, F.J., (1967), *Scanning the Business Environment*, Macmillan.

Ansoff, H.I., (1975), « Managing strategic surprise by response to weak signals », *California Management Review*, 18(2), pp. 21-33.

Baumard, P., (2000), « Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance », Paris, Dunod.

Besson, B., Possin, J.C., (2001), *Du renseignement à l'intelligence économique*, 2e édition, Paris, Dunod, Coll. Stratégies et management.

Blanc-Alquier, A.N., Lagasse-Tignol, M.H., (2007). *Management des risques et intelligence économique : l'approche PRIMA*, Paris, Economica, Coll. L'intelligence économique.

Bournois, F., Romani, P.J., Pierret, C., (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.

Cohen, C., (2004), *Veille et intelligence stratégiques*, Paris, Lavoisier/Hermès Science Publication, Coll. Management, finance et gestion.

Corvellec, A., (1991), *Un panorama des sources d'informations utiles à l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Davis, A.M., (1993). *Software requirements : objects, functions, and states*, Upper Saddle River, NJ, USA, Prentice-Hall, Inc..

Fahey, L., King, W.R., (1977). « Environmental scanning for corporate planning », *Business Horizons*, 20(4), pp. 61-71.

Fleisher, C.S., (2004). « Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends », *Information Management Journal*, 38(2), pp. 56-62.

Fonvielle, D., (2002), *De la guerre économique*, Paris, PUF.

Gilad, B., Gilad, T., (1988), *The business intelligence system : a new tool for competitive advantage*, New York, NY, American Management Association.

Graef, J.L., (1995), « Using the Internet for competitive intelligence », *CIO Magazine*.

Guilhon, A., (dir.) (2004), *L'intelligence économique dans la PME: visions éparses, paradoxes et manifestations*, Paris, L'Harmattan.

Hassid, L., Jacques-Gustave, P., Moinet, L., (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique*, Paris, Dunod.

Herring, J.P., (1999), « Key Intelligence Topics : A Process to Identify and Define Intelligence Needs », *Competitive Intelligence Review*, 10(2), pp. 4-14.

Hodges, C., (2005). « Competitive Intelligence Overview Feeding the Competitive Analysis Process », *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*, 59, pp. 441-445.

Julien, P.A., (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, 2e édition, Paris, Economica.

Kuhlthau, C.C., (1991), « Inside the search process: Information seeking from the user's perspective », *Journal of the American Society for Information Science*, 42(5), pp. 361-371.

Lackman, C.L., Saban, K., Lanasa, J.M., (2000), « Organizing the Competitive Intelligence Function: A Benchmarking Study », *Competitive Intelligence Review*, 11(1), pp. 17-27.

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*, 6(1), pp. 49-65.

Levet, J.L., (2001), *L'intelligence économique: mode de pensée, mode d'action*, Paris, Economica.

Levet, J.L., (dir.) (2002), *Les pratiques de l'intelligence économique : huit cas d'entreprises*, Paris, Economica.

Luhn, H.P., (1958), « A business intelligence system », *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), pp. 314-319.

Marchionini, G., Shneiderman, B., (1988), « Finding facts vs. browsing knowledge in hypertext systems », *Computer*, 21(1), pp. 70-80.

Martinet, B., Marti, Y.M., (2001), *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information*, Paris, Editions d'organisation.

Martinet, B., Ribault, J.M., (1988), *La veille technologique concurrentielle et commerciale : sources, méthodologie, organisation*, Paris, Editions d'organisation, Coll. Hommes et techniques.

Martre, H., (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française.

Mayer, R., (1990). *Information et compétitivité*, Nathan.

Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G., (1994), *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin.

Oxley, J.E., Sampson, R.C., (2004), « The scope and governance of international R & D alliances », *Strategic Management Journal*, 25(89), pp. 723-749.

Pateyron, E.A., (1998), *Veille stratégique*, Paris, Economica.

Phanuel, D., (2002), « Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les

PME-PMI ? L'exemple d'un département français », *Actes de la XIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris.

Riboud, A., (1989), *Rapport de la Commission Europe technologique, industrielle et commerciale*, Paris, La Documentation française.

Rouach, D., (2005), *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ?

Salles, M., (2003), *Stratégie des PME et intelligence économique*, Paris, Economica.

Spence, R., (1999), « A framework for navigation », *International Journal of Human-Computer Studies*, 51(5), pp. 919-945.

Sutcliffe, A., Ennis, M., (1998), « Towards a cognitive theory of information retrieval », *Interact comput*, 10(3), pp. 321-351.

Tresko, J., (1999), « Leveraging the ERP Backbone », *Industry Week*, 248(3), p. 25.

Werther, G., (2001), « Building an Analysis Age for Competitive Intelligence in the Twenty-First Century », *Competitive Intelligence Review*, 12(1), pp. 41-47.