

# CHAPITRE 2

## Aider les PME à prendre leur envol en matière d'Intelligence Économique : leçons des recherches sur l'attitude des dirigeants face aux politiques publiques

**Dr. Sophie LARIVET**

*Enseignant-chercheur à l'ESCE*

**Dr. Jamie SMITH**

*Directeur du Programme Grande Ecole de France Business School  
à Poitiers*

**Dr. Sheila WRIGHT**

*Directeur du cabinet Strategic Partnerships Ltd*

### Introduction

Selon la définition officielle en vigueur en 2014, l'intelligence économique « consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un État, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche » (D2IE, 2014). Considérée en France comme un concept englobant les pratiques de veille stratégique, sécurité économique et influence (Larivet, 2009), elle est, ailleurs, davantage perçue comme un processus entrepreneurial moins large de collecte, d'analyse et de transformation d'information, ayant pour but l'amélioration de la performance de la firme (Fleisher & Wright, 2009). Les deux approches semblent toutefois de plus en plus convergentes, le courant anglo-saxon reconnaissant à présent de façon explicite un rôle de protection du capital intellectuel au concept de *Competitive Intelligence* (Wright, 2011).

En tant que thème de recherche, l'intelligence économique peine toujours à trouver sa pleine légitimité dans l'univers académique francophone. Le concept reste auréolé d'une réputation sulfureuse, du moins en France, de part sa confusion encore prégnante avec l'espionnage économique ou industriel. Sa nature transversale le rend difficilement « classable » dans un champ disciplinaire bien identifié, et son ancrage théorique multiple (Wright, 2011) n'aide pas les auteurs qui s'y intéressent à revendiquer une appartenance à un courant de recherche clairement identifié. La relative rareté des travaux universitaires sur la question, et la domination des publications écrites par des consultants (Marcon, 2012) entraîne un centrage des écrits sur la description des outils, et méthodes qu'il convient de mettre en place pour pratiquer l'intelligence économique. Ces ouvrages et travaux sont d'une utilité certaine pour les entreprises, mais n'abordent que très peu la question des politiques publiques d'intelligence économique (PPIE). Il existe bien sûr des ouvrages décrivant ces politiques, écrits notamment par ceux qui œuvrent à leur développement (Leonetti, 2008 ; Pautrat & Delbecque, 2009), mais leur étude empirique reste un domaine quasiment inexploré.

Il est pourtant primordial, notamment dans un contexte de crise et de réductions budgétaires, de mieux comprendre les mécanismes de l'action publique en matière d'intelligence économique. C'est une question particulièrement pertinente dans un pays comme la France, qui a mis en place de façon unique et très volontariste une PPIE. C'est important également pour tous les pays observateurs du développement de cette politique, et notamment pour ceux qui ont entrepris de construire leur propre approche.

C'est aussi, bien sûr, important pour les cibles de ces politiques publiques, au premier rang desquelles se trouvent les PME. Leur fragilité, combinée à leur contribution massive à l'emploi et au développement économique, en font des acteurs auxquels les pouvoirs publics se doivent d'être particulièrement attentifs. Une meilleure connaissance des types de PME concernées pourrait permettre à ces dernières de mieux évaluer leurs besoins en tant que bénéficiaires potentiels des PPIE. De plus, la recherche sur la veille et l'intelligence économique au sein des PME est loin d'être un domaine saturé : des travaux empiriques, autres que ceux que nous présentons dans ce chapitre, n'ont été menés que dans un petit nombre de pays : Canada, Belgique, France, Suisse, Turquie et États-Unis (Amabile, Laghzaoui & Boudrandi, 2011 ; Bergeron, 2000 ; Brouard, 2006 ; Bulinge, 2002 ; Gretry, Brandt & Delcourt, 2013 ; Groom & David, 2001 ; Koseoglu, Karayormuk, Parnell & Menefee, 2011 ; Larivet, 2002 ; Madinier, 2007 ; Phanael & Levy, 2002 ; Salles, 2001 ; Smith, Wright & Pickton, 2010 ; Tarraf & Molz 2006 ; Wright, Bisson

& Duffy, 2011), et aucun ne portait sur les dispositifs publics de développement de l'intelligence économique.

Ce chapitre se propose de contribuer à combler ce manque en présentant la synthèse de deux études empiriques récentes, qui explorent les attitudes des patrons de petites entreprises avec comme fil conducteur les questions suivantes : qu'est-ce qui incite les dirigeants de PME à s'intéresser à des programmes publics de développement de l'intelligence économique ? Quelles PME sont concernées ? Quelles sont les implications pour les promoteurs de l'intelligence économique et pour les PME ?

Une première section fera le point sur l'importance de l'attitude du dirigeant de PME et sa faible prise en compte dans les travaux sur l'intelligence économique. Une deuxième section présentera les enquêtes, leurs cadres théoriques, contextes et designs méthodologiques. Une troisième partie est consacrée aux résultats, et une quatrième à leurs implications.

## **1. Attitude : importance en PME et faible utilisation dans les travaux en intelligence économique**

### **1.1 L'attitude du dirigeant de PME**

L'attitude est un état mental (notamment), déterminé par l'expérience, qui prédispose un individu à réagir d'une manière particulière à un objet ou à un événement (Allport, 1935). Même si les processus comportementaux sont complexes, on considère généralement que l'attitude est un antécédent de l'intention d'agir qui est elle-même un antécédent de l'action (Ajzen, 2005).

Dans le champ des PME, les chercheurs font apparaître depuis longtemps la place centrale du dirigeant (Observatoire des PME, 2008). La gestion des PME est centralisée, et leur fonctionnement est fortement influencé par la personnalité du dirigeant, ses valeurs, son profil psychologique, ses croyances et ses buts. Plane & Torrès (1998) vont jusqu'à parler d'« ego-firme » pour désigner la PME. Il est d'ailleurs courant d'attribuer à la PME les caractéristiques de son dirigeant.

L'attitude des dirigeants de PME a servi de base à de nombreuses typologies, notamment lors de la structuration du champ de l'entrepreneuriat (Marchesnay & Julien, 1990 ; Woo, Cooper & Dunkelberg, 1991). Ces typologies sont utiles pour améliorer les performances des entreprises, en leur permettant notamment de

cibler un idéal type à atteindre, et en les aidant tant à définir elles-mêmes leurs propres besoins d'apprentissage qu'à mettre en place des outils et méthodes adaptés (Michelik, 2008).

## **1.2 L'attitude dans les travaux en intelligence économique**

Il est d'autant plus pertinent de s'intéresser à l'attitude des dirigeants de PME en matière d'intelligence économique que si d'autres facteurs explicatifs ont été étudiés et débattus dans la littérature, comme par exemple la taille, le degré d'internationalisation de la firme, le type de stratégie générique suivi, ou le secteur d'activité (Bournois & Romani, 2000, Larivet, 2009 ; Saayman, Pienaar, Pelsmacker, Viviers, Cuyvers, Muller & Jegers, 2008), ils n'ont pas fait consensus en matière d'explication des comportements (Smith, 2012). Les travaux relatifs aux pratiques d'intelligence économique n'ont pour autant pas souvent cherché à vérifier si l'attitude des dirigeants pouvait expliquer les pratiques observées.

On note quelques exceptions chez les auteurs ayant travaillé à l'établissement de typologies d'entreprises. Harkleroad (1996) a développé une typologie sur la base d'interviews de managers de grandes entreprises nord-américaines, qui distingue les Autruches des Aigles. Les Autruches sont des entreprises qui ne se sentent pas concernées par l'IE, ni de façon défensive, ni de façon offensive. Les Aigles sont des entreprises qui font bon usage de l'IE. Bien que simpliste, cette typologie est basée sur une caractéristique qui relève de l'attitude (se sentir concerné).

Fruit d'une étude documentaire, le travail de Rouach (1999 ; Rouach & Santi, 2001) distingue cinq types de veilleurs : les Dormeur, les Réactifs, les Actifs, Les Offensifs et les Guerriers. Il les décrit selon deux axes : leur état d'esprit (traduit dans ses travaux en anglais par attitude) et les moyens mis en œuvre. Rouach (1999) estime que les PME américaines sont de type actif (c'est-à-dire observant la concurrence en permanence, mais à l'aide de moyens limités) et les PME françaises majoritairement de type réactif (réagissant uniquement à des attaques extérieures, avec des budgets très limités). Le descriptif de ce que les auteurs appellent « état d'esprit » mélange de nombreuses caractéristiques qui tiennent à la fois des qualités personnelles des responsables de la veille, de leurs anciennes professions, et du degré de formalisation de la veille dans l'entreprise. Il y a donc un mélange d'éléments hétérogènes qui ne relèvent pas tous de l'attitude.

La première typologie construite en utilisant une méthodologie quantitative a été publiée par Bournois & Romani (2000). Elle concerne des entreprises françaises de plus de 200 employés. On peut difficilement qualifier d'attitudinaux les facteurs

expliquant les quatre groupes d'entreprises identifiés, Bournois & Romani (2000) concluant que ce sont la taille de l'entreprise et le niveau d'exportation qui sont les principaux éléments explicatifs des pratiques d'intelligence économique. De plus, Larivet (2002), suite à un autre travail quantitatif portant sur une centaine de PME, a contesté le pouvoir explicatif de ces variables de contingence.

C'est finalement Wright, Pickton & Callow (2002) qui ont abordé pour la première fois frontalement la question de l'attitude vis-à-vis de l'intelligence économique. Ils ont distingué quatre attitudes au sein des entreprises : attitude « immunisée », réactive, opérationnelle et stratégique. Chacune de ces attitudes est décrite à l'aide de caractéristiques essentiellement conatives (type de veille pratiqué, utilisation de l'information et localisation organisationnelle de l'intelligence économique). Les croyances ou affects des répondants ne sont pas analysés.

Ainsi, malgré leur intérêt, la plupart des travaux empiriques sur l'intelligence économique n'ont pas abordé la question de l'attitude relative à l'intelligence économique, ou bien l'ont fait de façon parcellaire. C'est ce constat qui a conduit plusieurs auteurs à s'attaquer à une exploration plus poussée des attitudes des dirigeants de PME.

## ***2. Les enquêtes sur l'attitude des dirigeants de PME en matière d'intelligence économique : cadres théoriques, contextes et designs méthodologiques***

Menés dans des contextes de programmes publics de développement de l'intelligence économique en PME, les travaux de Larivet & Brouard (2012a, 2012b) et de Smith et ses différents coauteurs (Smith, Wright & Pickton, 2010 ; Smith, 2012, Smith, Wright & Larivet, 2012), ont en partie comblé le manque évoqué ci-dessus. Ces recherches empiriques ont en commun d'avoir explicitement exploré les attitudes des dirigeants de PME comme facteurs explicatifs de réponse à des dispositifs publics ou parapublics.

Nous en résumons ici les principales caractéristiques et renvoyons le lecteur aux articles cités pour le détail de la littérature utilisée, pour plus de précisions sur les méthodologies mises en œuvre, et pour la consultation des valeurs des variables ou des indicateurs statistiques.

## 2.1 Les cadres théoriques

Deux approches de l'attitude ont été utilisées par les auteurs.

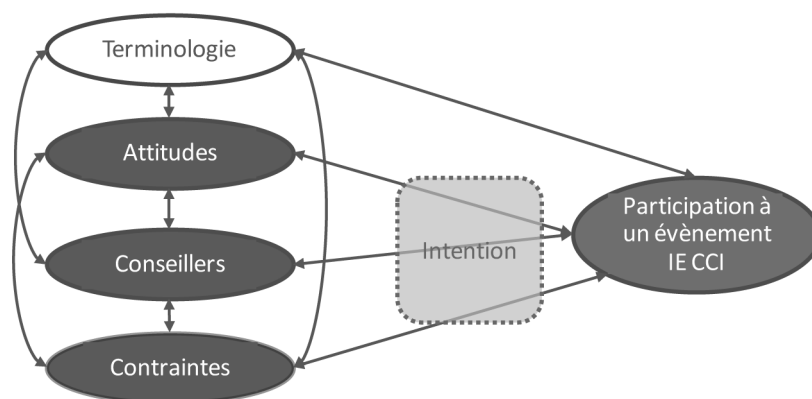
Larivet & Brouard (2012a, 2012b) ont adopté le très classique modèle tripartite de Rosenberg & Hovland (1960). Bien qu'ancien, ce modèle de décomposition de l'attitude est toujours très utilisé dans les recherches contemporaines en psychologie sociale. Il postule que l'attitude est un construit qui ne s'observe pas directement mais s'évalue grâce aux réactions d'un individu face à un objet, réactions que l'on peut classer dans 3 catégories (dimensions) : réactions cognitives (connaissances et croyances concernant l'objet), affectives (émotions positives ou négatives à l'égard de l'objet) et conatives (comportements et intentions comportementales face à l'objet). Comme nous le verrons dans la section suivante, les auteurs se sont servis de ce modèle pour identifier quelles dimensions de l'attitude des dirigeants de PME avaient une relation significative avec l'intention de participer à une offre de formation entrant dans le cadre d'une PPIE. L'intention étant déterminante dans le comportement lui-même (fait de participer effectivement à la formation), cette enquête apporte des résultats pertinents pour les promoteurs des PPIE qui souhaitent mieux anticiper les réactions de leurs cibles (Ajzen, 2005).

Smith et ses coauteurs (Smith, Wright & Pickton, 2010 ; Smith, 2012 ; Smith, Wright & Larivet, 2012) ont utilisé la théorie du comportement planifié (TCP) d'Ajzen (2005). Cette dernière postule que les intentions sont un bon prédicteur du comportement, et que ces intentions ont pour antécédents les attitudes envers le comportement étudié (ici, un certain nombre de croyances), les normes subjectives (c'est-à-dire la pression sociale, que les auteurs ont ici traduite par celle des conseillers en intelligence économique des PME interrogées, cf. figure 1) et le contrôle comportemental perçu (c'est-à-dire la perception du contrôle sur son propre comportement, de l'aisance à le mettre en œuvre, ce que les auteurs ont ici appelé « contraintes » et opérationnalisé en une série de variables mesurant les difficultés de mise en œuvre de l'intelligence économique habituellement citées dans la littérature, cf. figure 1). Fishbein & Ajzen (2010) recommandent l'utilisation de leur modèle pour identifier les variables discriminantes et concevoir des modes d'intervention pertinents, aptes à modifier les comportements.

Les auteurs disposant d'une variable de mesure du comportement (et non d'une simple intention), ils ont adapté le modèle en testant directement les associations entre les trois groupes d'antécédents et ce comportement, sans utiliser de variable d'intention. Ils ont également ajouté aux variables explicatives habituelles

une variable « terminologie » (cf. figure 1). En effet, le débat en France sur la pertinence de l'emploi de l'expression « intelligence économique » perdure. Certains acteurs de l'intelligence économique ont par exemple renoncé à l'utiliser en raison des difficultés d'appropriation par les PME. Aucune recherche n'ayant jamais testé ce « pouvoir des mots », cet ajout au cadre théorique d'Ajzen (2005) était judicieusement novateur, comme le confirment les résultats significatifs obtenus grâce à cet item. Le détail des variables utilisées pour mesurer chaque item est indiqué dans le tableau 3.

**Figure 1 – Modèle exploratoire**



*Adapté de Smith (2012) et Smith, Wright & Larivet (2012)*

## **2.2 Les contextes des recherches et designs méthodologiques**

Le travail de Larivet & Brouard (2012a, 2012b) a été mené en Belgique, plus précisément en Wallonie. L'Agence de Stimulation Économique (ASE), créée en 2006 dans le cadre du « Plan Marshal pour la Wallonie », coordonne la politique de stimulation économique et conseille le gouvernement. Un des programmes de l'ASE concerne le développement de l'intelligence stratégique, terme choisi en Wallonie pour désigner l'intelligence économique. Le programme est assez semblable à ce qu'ont réalisé les Chambres de Commerce françaises (Smith, Wright & Pickton, 2010). Il inclut des actions de sensibilisation, de formation théorique et pratique, et de « coaching » (audit et conseil). On peut donc qualifier l'offre de l'ASE d'élément d'une PPIE (un ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvre par

des institutions publiques avec pour objectif d'obtenir une évolution des pratiques d'intelligence économique), mais elle n'a ni l'ancienneté, ni l'ampleur, ni le haut degré de centralisation et de formalisation de la PPIE française. Le gouvernement wallon ne postule pas que l'intelligence stratégique soit de la responsabilité de l'État autant qu'en France, même si les institutions publiques, y compris de Défense, peuvent aider à son développement. Par ailleurs, les Wallons ont réussi à empêcher l'assimilation de l'intelligence stratégique à l'espionnage économique, si fréquente en France (Larivet & Brouard, 2012b).

Trois ans après le début du programme d'intelligence stratégique, l'ASE a fait appel à des chercheurs pour participer à une enquête comportant deux volets, l'un concernant des PME ayant suivi une formation en intelligence stratégique, l'autre auprès d'un échantillon aléatoire. C'est ce dernier que nous présentons ici. L'enquête a été menée par questionnaire téléphonique auprès de 250 TPE et PME wallonnes de 3 à 250 employés, de secteurs d'activités variés. Il s'agissait pour les auteurs de comprendre quels éléments attitudeux relatifs à l'intelligence stratégique pouvaient avoir une influence sur l'intention de participer à l'une des offres développée par l'ASE (une formation diplômante en intelligence économique). Le questionnaire comportait 33 questions organisées en 8 thèmes, et qui portaient notamment sur les dimensions cognitives, conatives et affectives de l'attitude vis-à-vis de l'intelligence économique, mentionnées dans la littérature académique (Larivet & Brouard, 2012b). La marge d'erreur de l'enquête est de  $\pm 6,1$  % pour un intervalle de confiance de 95 %.

La recherche initiée par Smith (2012) a été menée dans le contexte spécifique de la PPIE française. L'intelligence économique est considérée en France comme un moyen de développer tant la compétitivité du pays que celle des entreprises. On a coutume de considérer le rapport Martre, rédigé au sein du Commissariat Général du Plan en 1994 comme le déclencheur de la prise de conscience française, mais il faudra le traumatisme de ce que l'on appelle « l'Affaire Gemplus » et le rapport du député Carayon en 2003 pour que se formalise une politique plus volontariste.

La déclinaison territoriale de cette politique s'appuie notamment sur les préfetures, mais de nombreux autres acteurs, publics ou parapublics (Gendarmerie, Directe, BPI, Ubifrance, etc.) sont impliqués. C'est ainsi que les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont devenues des acteurs clefs du développement de l'intelligence économique en France. Biens plus anciens que celui de l'ASE, les programmes des CCI ont démarré il y a une dizaine d'années, avec un succès parfois contesté (Smith, Wright & Pickton, 2010). La palette d'action des CCI en ma-



tière d'intelligence économique est large : conférences de sensibilisation, partage de bonnes pratiques, ateliers de formation à la collecte de données, formations sur les brevets, aides au recours à des prestations de conseil, etc. Ces prestations sont parfois gratuites, parfois payantes. Si du point de vue administratif les CCI sont des *partenaires* de la PPIE française, du point de vue d'un observateur académique, en tant qu'établissements publics placés sous la tutelle de l'État, elles en sont des *acteurs* à part entière.

Les travaux de Smith (2012) ont été conduits en deux temps : une phase qualitative, pendant laquelle 15 directeurs de programmes d'intelligence économique des CCI françaises ont été interrogés (Smith, Wright & Pickton, 2010). Ces entretiens ont (notamment) permis de préciser les variables qui ont servi à construire le questionnaire administré lors de la seconde phase de la recherche, online, à 176 PME de 10 à 250 employés des régions Île-de-France et Rhône-Alpes, appartenant aux secteurs des Télécommunications et de l'Automobile (Smith, Wright & Larivet, 2012). La marge d'erreur est de  $\pm 5,26$  % pour un intervalle de confiance de 95 %.

### **3. Résultats : attitude des dirigeants de PME et comportement face à des programmes publics de développement de l'intelligence économique**

Bien que menées dans des contextes différents, les deux recherches présentées ci-dessus ont en commun d'avoir, par des méthodes quantitatives (notamment), tenté d'expliquer la participation ou l'intention de participer à un programme développé dans le cadre d'une PPIE.

#### **3.1 Qui veillera veillera**

Larivet & Brouard (2012a et 2012b) ont d'abord classé les dimensions attitudinales relatives à l'intelligence stratégique selon qu'elles représentent des menaces ou des opportunités pour les programmes d'intelligence stratégique (tableau 1).

**Tableau 1 – Attitudes des PME wallones (PMEw), menaces et opportunités pour les programmes d'Intelligence Stratégique**

Dimensions attitudinales	Menaces potentielles pour les programmes d'Intelligence Stratégique (IS)	Opportunités potentielles pour les programmes d'Intelligence Stratégique (IS)
Dimensions cognitives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66 % des dirigeants de PMEw ne savent pas ce qu'est l'IS</li> <li>• 93 % des dirigeants de PMEw ne connaissent pas un seul acteur de l'IS</li> <li>• L'importance de l'IS pour un développement à l'international n'est pas reconnue par les dirigeants de PMEw</li> <li>• Les dirigeants de PMEw pensent qu'ils sont bien informés au sujet de leurs clients, de leurs fournisseurs, des technologies et des méthodes de production</li> <li>• Les dirigeants de PMEw sont satisfaits de leurs méthodes de recherche d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants de PMEw considèrent que l'IS est importante pour leur croissance, pour faire face à la concurrence et pour définir ses objectifs.</li> <li>• Les dirigeants de PMEw ne pensent pas qu'il soit facile de rester informé au sujet de ses concurrents et des évolutions réglementaires</li> <li>• Les dirigeants de PMEw pensent que leur niveau d'IS est moyen</li> <li>• Les dirigeants de PMEw pensent que l'IS devrait être enseignée aux futurs managers</li> </ul>
Dimensions affectives		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants de PMEw n'associent pas l'IS à l'espionnage (pas de peur)</li> <li>• Les dirigeants de PMEw n'associent pas l'IS aux grandes entreprises (pas de sentiment de ne pas être concerné)</li> </ul>
	Les dirigeants de PMEw sont moyennement préoccupés par les pratiques d'IS	
Dimensions comportementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dirigeants de PMEw ont essentiellement des clients Belges et ne prévoient pas (ne veulent pas ?) de changement dans ce domaine</li> <li>• Les dirigeants de PMEw ont un comportement plutôt passif par rapport aux opportunités de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des dirigeants de PMEw ne pratiquent pas l'IS ou même la veille</li> <li>• La plupart des dirigeants de PMEw n'utilisent que peu des sources habituelles d'information économique</li> <li>• La plupart des dirigeants de PMEw ont demandé à recevoir plus d'information au sujet des sessions de formation à l'IS</li> </ul>
Intention	Environ 20 % des dirigeants de PMEw sont intéressés par une formation diplômante en IS	

Adapté de Larivet & Brouard (2012b)

Au moment de l'enquête, la Wallonie est donc un territoire vierge en matière d'intelligence stratégique. Le concept et ses acteurs y sont très méconnus, mais, de façon positivement surprenante au regard de la proximité géographique, économique et linguistique avec la France, la confusion avec l'espionnage économique n'y existe pas.

L'attitude des PME wallonnes vis-à-vis de l'intelligence stratégique est plutôt positive (cf. tableau 1). La dimension cognitive de leur attitude révèle un ensemble de croyances favorables à l'intelligence stratégique. La dimension affective ne présente pas d'éléments négatifs. La dimension comportementale indique certaines faiblesses des PME en matière de gestion de l'information, pour ne pas dire, bien souvent, une absence de pratique de veille, confirmant la pertinence du développement des programmes en intelligence stratégique, et indiquant aussi un intérêt de la part des dirigeants pour ces programmes. La mesure d'intention indique qu'environ 20 % des dirigeants de PME pourraient s'engager dans une formation diplômante.

Larivet & Brouard (2012b) notent aussi un décalage entre la confiance élevée exprimée par les dirigeants en leurs pratiques d'intelligence stratégique, et leur niveau de pratique réel. Les dirigeants de PME ne savent pas bien s'auto-évaluer.

Ces résultats descriptifs, bien qu'intéressants pour comprendre le contexte dans lequel sont mis en œuvre les programmes de sensibilisation et de formation ne permettent pas de déterminer quelles dimensions de l'attitude expliquent l'intention des dirigeants de participer à un programme de formation. Une deuxième série d'analyses a donc été menée afin de les identifier (pour le détail des tests réalisés et les valeurs, voir Larivet & Brouard, 2012b).

**Tableau 2 – Tests du lien entre intention de participer à une formation diplômante en intelligence stratégique (IS) et différentes variables attitudinales**

Dimensions attitudinales	Variable testée	Lien significatif avec l'intention
Dimensions cognitives	Connaissance du concept d'IS	∅
	Connaissance des acteurs de l'IS	∅
	Croyance en l'importance de l'IS pour un développement à l'international	∅
	Croyance en l'importance de l'IS pour la croissance de l'entreprise	↗
	Croyance en l'importance de l'IS pour définition des objectifs stratégiques à moyen et long terme de l'entreprise	∅
	Croyance en l'importance de l'IS pour le positionnement par rapport à la concurrence	∅
	Estimation du niveau d'information sur les clients actuels	↗
	Estimation du niveau d'information sur les clients potentiels	↗
	Estimation du niveau d'information sur les concurrents belges	↗
	Estimation du niveau d'information sur les concurrents étrangers	∅
	Estimation du niveau d'information sur les fournisseurs	∅
	Estimation du niveau d'information sur les technologies et méthodes de production	∅
	Estimation du niveau d'information sur les évolutions de la réglementation	∅
	Estimation du niveau de maîtrise de la veille	∅
	Estimation du niveau de maîtrise de la protection	∅
	Estimation du niveau de maîtrise de l'influence	∅
	Estimation du niveau de maîtrise des méthodes de recherche d'information	↘
	Croyance en l'utilité de l'enseignement de l'IS pour les futurs managers	↘
Dimensions affectives	Association de l'IS à l'espionnage (sentiment de peur)	∅ (1)
	Association de l'IS aux grandes entreprises (sentiment de ne pas être concerné)	∅
	Niveau de préoccupation concernant la veille (inquiétude)	∅
	Niveau de préoccupation concernant la protection (inquiétude)	∅
	Niveau de préoccupation concernant l'influence (inquiétude)	∅

**AIDER LES PME À PRENDRE LEUR ENVOL EN MATIÈRE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE :  
LEÇONS DES RECHERCHES SUR L'ATTITUDE DES DIRIGEANTS FACE AUX POLITIQUES PUBLIQUES**

<b>Dimensions comportementales</b>	Internationalisation actuelle	∅
	Internationalisation future	∅
	Proactivité dans la façon d'aborder un marché	↗
	Pratique de la veille concurrentielle	∅
	Pratique de la veille clients	∅
	Pratique de la veille fournisseurs	∅
	Pratique de la veille technologique	∅
	Pratique de la veille brevets	∅
	Pratique de la veille marques	↗
	Pratique de la veille politique	∅
	Pratique de la veille législative	↗
	Pratique de la veille sur les marchés publics	∅
	Aucune forme de veille	↘
	Demande d'information sur les cycles de formation	↗
<b>Légende :</b>		
↗ : Lien significatif positif (les items varient dans la même direction)		
↘ : Lien significatif négatif (les items varient dans des directions opposées)		
∅ : pas de lien significatif		
(1) Aucun répondant n'a fait cette association		

*Adapté de Larivet & Brouard (2012b)*

Le tableau 2 met en évidence six variables cognitives et cinq variables comportementales ayant un lien statistiquement significatif avec l'intention de participer à une formation diplômante en intelligence stratégique. Aucune des dimensions affectives étudiées n'est significative.

Les dirigeants de PME qui ont l'intention de participer à un programme diplômant d'intelligence stratégique croient davantage que les autres à l'importance de l'intelligence stratégique pour la croissance de leur entreprise. Ce résultat est logique. Plus un dirigeant voit d'intérêt à une pratique de gestion, plus il sera tenté de s'y former. On note toutefois que seule la croissance, parmi les autres bénéfices de la pratique de l'IE, est une variable significative. L'argument de la concurrence ou de l'international ne sont donc peut-être pas les meilleurs attracteurs pour des dirigeants de PME. Sans surprise, les dirigeants les plus motivés par une formation croient aussi davantage que les autres à l'utilité des programmes d'intelligence stratégique pour les managers.

De façon peut-être plus surprenante, Larivet & Brouard (2012b) relèvent que les dirigeants de PME qui ont l'intention de participer à un programme diplômant d'intelligence stratégique sont ceux qui s'estiment le mieux informés sur leurs clients et concurrents. Les patrons les plus informés seraient aussi ceux qui cherchent le plus à apprendre à mieux le faire, ou à aller plus loin dans leurs pratiques de gestion stratégique de l'information. On aurait pu penser qu'au contraire, ceux qui se sentaient moins bien informés seraient ceux qui auraient le plus envie de progresser. On retrouve ici le phénomène évoqué par Salles (2001) de méconnaissance des PME de leurs propres besoins en information. Tout se passe comme si les moins bien informés étaient les moins conscients de la valeur d'une formation sur l'intelligence stratégique. Et comme si ceux qui ont déjà des activités de veille avaient conscience de la valeur ajoutée de cette activité, et avait donc envie d'aller plus loin.

De fait, les dirigeants de PME qui ont l'intention de participer à un programme diplômant d'intelligence stratégique sont ceux qui se sentent le moins maîtres des méthodes de collecte d'information. Ils se sentent limités techniquement ou méthodologiquement parlant. Il semble y avoir là un argument à exploiter pour attirer des PME vers les formations en IE.

Concernant les comportements des dirigeants sensibles à l'offre de formation, on constate notamment les phénomènes suivants :

- ce sont les plus proactifs en termes de développement de marchés. Ils se créent davantage d'opportunités eux-mêmes, et sont moins dans une logique de dépendance aux clients que ceux qui ne sont pas intéressés par la formation ;
- ils pratiquent davantage la veille que leurs homologues. Selon Larivet & Brouard (2012b) c'est particulièrement le cas en matière de veille sur les marques et de veille législative. Ils ne sont que 5,8 % à ne pas faire de veille du tout, contre plus de 28 % dans le groupe qui ne souhaite pas faire de formation. Comme indiqué plus haut, tout se passe comme si le fait de faire déjà un peu de veille faisait réaliser aux dirigeants de PME l'intérêt des pratiques informationnelles plus sophistiquées ou plus variées. Comme si l'envie de veille venait en veillant.

Les travaux de Larivet & Brouard (2012a et 2012b) dessinent donc notamment deux difficultés auxquelles doivent faire face les promoteurs de l'intelligence économique ou stratégique : la méconnaissance que les PME ont de leurs besoins, et la difficulté à intéresser des PME qui ne sont pas déjà engagées dans des pratiques de veille. Les travaux de Smith, Wright & Pickton (2010), Smith (2012) et Smith, Wright & Larivet (2012) apportent des résultats complémentaires qui répondent en partie à ces difficultés.

### **3.2 *Le triangle vertueux : attitude, terminologie et conseillers en intelligence économique***

À partir du cadre conceptuel représenté sur la figure 1, Smith, Wright & Larivet (2012) ont mis en évidence une série de résultats illustrant l'importance de l'attitude, de la terminologie et des conseillers de la PME en matière d'intelligence économique. Ces résultats sont résumés dans le tableau 3. On y retrouve 9 variables de mesure de la terminologie employée (T1 à T9), 5 variables de mesure de l'attitude (Att1 à Att5), 6 variables mesurant le recours à tel ou tel conseiller en intelligence économique (Cs1 à Cs6), 5 variables mesurant les contraintes perçues quand à la mise en œuvre de l'intelligence économique (Ct1 à Ct5). Enfin, la participation à un événement organisé par une CCI sur le thème de l'intelligence économique est mesuré par la variable « Part ».

**Tableau 3 – Résumé des résultats des tests d'association**

	Attr1	Attr2	Attr3	Attr4	Attr5	Cs1	Cs2	Cs3	Cs4	Cs5	Cs6	Ct1	Ct2	Ct3	Ct4	Ct5	Part	
<b>Terminologie</b>	Business Intelligence T1	↗	0	↗	↗	0	↗	0	0	0	0	0	0	↗	0	0	0	
	Étude de marché T2	0	0	0	0	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	↗	
	Veille économique T3	0	0	0	↗	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Intelligence économique T4	↗	0	0	0	0	0	0	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Veille concurrentielle T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Intelligence stratégique T6	↗	↗	↗	↗	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Gestion des connaissances T7	0	0	0	0	0	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Autre T8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Aucun T9	0	0	0	↗	0	0	0	↗	↗	↗	0	0	0	0	0	0	↗
	Analyse besoins en IE = aide à meilleure gestion Attr1						0	0	↗	↗	↗	0	0	0	0	0	0	↗
<b>Attitude</b>	Suivi concurrents = meilleure décision Attr2					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	systr. d'IE = meilleure perf financière Attr3					0	↗	↗	0	↗	0	0	0	0	0	0	0	
	Je suis surveillé par concurrents Attr4					0	0	↗	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Invest. gestion info = meilleure perf financière. Attr5					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Légende :</b> ↗ : Lien significatif positif (les items varient dans la même direction) ↘ : Lien significatif négatif (les items varient dans des directions opposées) 0 : pas de lien significatif		Gendarmerie Cs1																
		Expert-comptable Cs2																
		Consultants Cs3																
		CCI Cs4																
		Aucun Cs5																
		Aucun Cs6																
		Conseillers																
		Contraintes																
		Ambiguïté du concept d'IE Ct1																
		Ressources financières requises Ct2																
	Compétences techniques requises Ct3																	
	Temps nécessaire Ct4																	
	Difficulté à cerner besoins en IE Ct5																	
	Participation à un événement CCI sur l'IE																	
	Part																	



L'analyse donne quelques indications sur ce qui peut pousser un patron de PME à participer à l'action d'une CCI :

- Le fait d'être conseillé par la CCI est une explication assez peu surprenante. Les autres conseillers ont un rôle prescripteur évidemment moins fort, mais cela ne veut pas dire qu'il est inexistant : en effet, le fait de ne pas avoir de conseiller en matière d'intelligence économique est lié de façon négative à la participation à un événement de la CCI. Autrement dit le fait pour un patron de ne pas se faire conseiller en intelligence économique renforce son désintérêt pour ce domaine.

- La croyance en l'idée que l'analyse des besoins en Intelligence économique peut aider à une meilleure gestion de l'activité est un deuxième facteur qui contribue à expliquer la participation à un programme en intelligence économique. Les autres éléments de l'attitude n'ont pas de pouvoir explicatif direct de ce comportement (mais nous verrons leur importance ultérieurement). Il est donc possible que ce soit une attente relativement générique (meilleure gestion de l'activité) plus que des attentes plus spécifiques (meilleure performance financière, meilleure prise de décision) ou une crainte (d'être surveillé par des concurrents) qui pousse les PME vers les offres de la CCI. Il peut s'agir d'un phénomène lié à l'évaluation que les PME ont de cette offre en matière d'intelligence économique (les PME ne pensant pas que cette dernière puisse être de nature à les aider à avoir une meilleure performance financière, par exemple).

- Enfin deux termes, intelligence économique et étude de marché, sont liés à la participation à des événements organisés par la CCI autour de l'intelligence économique. Il y a également un lien négatif entre le fait de ne pas avoir de terme spécifique pour désigner sa collecte ou gestion de l'information et le fait de participer à ce type d'opération. Autrement dit, les mots ont un poids. Étude de marché est le terme le plus répandu chez les PME (18,7 % d'entre elles l'emploient). Intelligence économique n'arrive qu'en quatrième position (12 % des PME). On constate qu'il y a un lien entre le maniement du vocabulaire officiel (intelligence économique) et l'intérêt pour les programmes des CCI, mais que l'emploi de l'expression répandue d'étude de marché n'est en rien un frein. En revanche, l'absence de vocabulaire spécifique est caractéristique des dirigeants qui sont les moins susceptibles d'être intéressés par des actions de développement de l'intelligence économique.

Malgré ces quelques éléments reliés au comportement de participation à des opérations de la CCI, il faut reconnaître le modèle initial exploré est relativement peu contributif tel qu'envisagé initialement. En revanche, les résultats obtenus sont particulièrement intéressants concernant d'autres aspects de la PPIE.

- Tout d'abord, on note la quasi-absence de lien entre les contraintes habituellement citées comme des freins à l'intelligence économique et les autres variables. La seule exception est le lien Ct3-T1 (cf. tableau 3), c'est-à-dire entre le fait de désigner sa pratique de gestion de l'information par l'expression *Business intelligence* et la perception des compétences techniques requises comme étant une contrainte. *Business intelligence* désignant une approche très technique de la gestion de l'information (analyse de bases de données, notamment), cette crainte est tout à fait légitime pour des patrons qui « pensent » la gestion de l'information sous ce vocable. En dehors de ce cas particulier, il n'y a aucun lien entre les contraintes financières, conceptuelles, temporelles ou d'expression des besoins, et les autres éléments du modèle (comportement, attitudes, conseillers ou vocabulaire). Autrement dit, il semble que les contraintes habituellement citées dans la littérature ne soient ni des freins ni au fait de se faire conseiller en matière d'intelligence économique, ni au fait de participer aux actions mises en place par les CCI, ni n'aient de lien positif ou négatif avec les croyances ou craintes des dirigeants (attitudes). Finalement, c'est un peu comme si l'argument classique du manque de ressources des PME, utilisé pour justifier l'absence de pratique d'intelligence économique n'était qu'un paravent cachant en réalité un manque d'intérêt ou de connaissances.

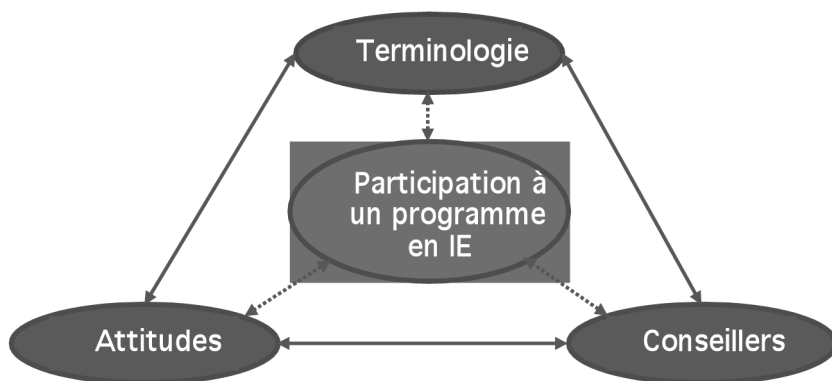
- Ensuite, l'élément le plus frappant dans ces résultats est l'importance des variables d'attitude dans les phénomènes observés. Quatre des cinq dimensions mesurées de l'attitude des dirigeants de PME vis-à-vis de l'intelligence économique sont significativement liées aux conseillers qui les assistent dans ce domaine. Toutes les dimensions de l'attitude des dirigeants sont liées à la terminologie employée pour désigner les pratiques informationnelles de l'entreprise. Une dimension de l'attitude (la croyance dans le fait que l'analyse des besoins en intelligence économique pourrait aider à une meilleure gestion de l'activité) est liée à la participation à un événement sur l'intelligence économique organisée par la CCI. Les croyances des patrons de PME sont donc réellement déterminantes dans l'engagement de ces dernières dans une démarche d'intelligence économique.

- Le lien entre attitude et choix du conseiller en intelligence économique est également remarquable. On voit notamment que le fait de recourir aux conseils de sa CCI ou de son expert-comptable est significatif d'une attitude positive à l'égard de l'IE, et l'on peut même remarquer la bonne adéquation entre le choix du conseiller et la croyance exprimée : se faire conseiller par son expert-comptable est lié au fait de croire en un bénéfice financier lié à la mise en place d'un système d'IE et se faire conseiller par sa CCI à l'idée que l'analyse des besoins en IE peut aider à

une meilleure gestion « générale » de l'activité (les CCI sont des acteurs bien plus généralistes que les experts-comptables). De façon encore plus marquante, le choix d'un consultant (conseiller privé, engagé volontairement par l'entreprise), est lié à deux croyances positives ainsi qu'à la crainte d'être surveillé par ses concurrents. Le fait d'avoir des croyances plus fortes et variées inciterait donc davantage à financer des missions de conseil spécifiquement dédiées à l'intelligence économique, alors que dans le cas d'une croyance positive mais moins forte, la PME recourrait à ses conseillers obligatoires et habituels (expert-comptable et CCI).

- Les résultats concernant la terminologie employée, enfin, fournissent les premières indications émanant du terrain sur le vocabulaire adapté aux PME. On constate que toutes les expressions comportant le terme intelligence sont reliées à des appréciations positives concernant l'intelligence économique. Parmi ces expressions, *Intelligence stratégique* remporte la palme de l'expression la mieux reliée aux croyances des dirigeants de PME, suivie de *Business intelligence*. *Intelligence économique* est associée à deux idées positives (meilleure gestion de l'activité et investissement permettant une meilleure performance financière), mais marque le pas, peut-être à cause de l'association à l'espionnage, ou de la connotation moins entrepreneuriale du terme « économique » par rapport au terme « stratégique ». C'est l'expression utilisée par les dirigeants qui ont recours aux CCI. Le terme de *veille* n'est relié qu'à une seule croyance (le fait de se penser surveillé par la concurrence) et, de façon cohérente, au choix de la Gendarmerie comme conseiller (la Gendarmerie ayant une mission de sécurité économique). Le dernier fait marquant réside dans le lien entre le fait de ne pas avoir d'expression pour désigner les pratiques économiques et le fait de ne pas se sentir surveillé par ses concurrents, de ne pas avoir de conseiller, et en particulier de ne se faire conseiller ni par sa CCI ni par un consultant. La terminologie est donc importante, et l'absence de terminologie peut laisser craindre une véritable politique de l'au-truche de la part du dirigeant.

Finalement, on peut synthétiser de façon schématique les résultats de Smith (2012) et Smith, Wright & Larivet (2012). La figure 2 représente les liens entre l'attitude du dirigeant de PME, son vocabulaire et ses conseillers en intelligence économique, le tout ayant une influence directe ou indirecte sur sa participation à un événement organisé par un acteur de la PPIE. Il s'agit d'un ensemble de variables interreliées, qui ont un impact les unes sur les autres, et forment un système favorable au développement de l'intelligence économique en PME.

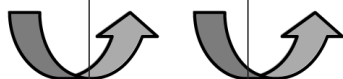
**Figure 2 – Le triangle vertueux de l'intelligence économique en PME**

#### **4. Implications**

Les travaux que nous venons de présenter permettent de concevoir l'existence de 5 types de PME. Nous proposons une adaptation francophone de la typologie développée par Smith (2012) puis Smith, Wright & Larivet (2012), enrichie des travaux de Larivet & Brouard (2012a, 2012b), qui s'inscrit dans la tradition des typologies de PME décrite plus haut, et apporte des éléments nouveaux permettant aux dirigeants de mieux s'auto-évaluer mais surtout aux promoteurs des PPIE de mieux cibler leurs actions de développement de l'IE (sensibilisation, formation, accompagnement personnalisé et appui lors de démarches spécifiques comme par exemple l'entrée sur un nouveau marché étranger). Cette typologie n'intègre pas d'autres formes d'actions publiques en matière d'intelligence économique. Les correspondances avec les autres typologies et d'autres descripteurs des PME sont détaillés par Smith, Wright & Larivet (2012).

**Tableau 4 – Typologie des PME et ciblage des actions de développement de l'intelligence économique (IE)**

Types de PME					
	Autruches	Alouettes	Pigeons voyageurs	Faucons	Aigles
Terminologie	Aucune	- Veille - Étude de marché	- Études de marché - Veille - Business Intelligence - Intelligence économique	- Intelligence économique - Business Intelligence	- Intelligence stratégique - Intelligence économique
Conseillers IE	Aucun	- CCI - Experts-comptables - Gendarmerie	- CCI - Experts-comptables - Consultants	- CCI - Consultants	Consultants
Attitude à l'égard de l'IE	Inconscientes ou hostiles	Peur de la concurrence, pas d'hostilité mais pas d'adhésion du dirigeant Pas ou très peu d'actions concrètes sur la durée, quelques actions en réaction à des événements - Mauvaise auto-évaluation des pratiques - Peur de manquer de ressources	- Quelques croyances positives - Convaincues d'avoir des besoins, notamment méthodologiques - Pratique essentiellement tournée vers la veille commerciale et concurrentielle	- Convaincues de l'apport de l'IE, soutien actif du dirigeant - Pratique ressentie comme un investissement, dépassant le cadre de la veille (sécurité économique, lobbying), assez offensive	- Convaincues de l'apport de l'IE, IE intégrée au processus décisionnel du dirigeant - Pratique de l'IE sophistiquée, formalisée, offensive
Rôle de la PPIE en matière d'amélioration des compétences en IE	Avertir Sensibiliser	Sensibiliser Former Accompagner	Former Accompagner Appuyer	Appuyer Autre intervention si intérêt stratégique	Intervention si intérêt stratégique



*Adapté de Smith (2012), Smith, Wright & Larivet (2012) et Larivet & Brouard (2012b)*

## **4.1 Implications pour les acteurs des PPIE**

Beaucoup de PME (les Autruches, les Alouettes, cf. tableau 4) ne sont pas conscientes de leurs besoins en intelligence économique, voire ne connaissent toujours pas le concept. Les efforts de sensibilisation doivent donc être poursuivis, à grande échelle, en s'appuyant sur le plus grand nombre de relais possibles, par exemple grâce à des partenariats avec des acteurs privés (à l'instar de ce qui se fait avec les experts-comptables) ou des établissements d'enseignement supérieur. C'est déjà le cas en France, cela pourrait être davantage développé en Wallonie. En cette période difficile d'un point de vue des budgets publics, une répartition de l'effort est nécessaire, et une meilleure coordination entre acteurs des PPIE est indispensable. Pour convaincre les Autruches, l'argument de la croissance de l'entreprise semble être le plus efficace, mais celui du danger représenté par la concurrence peut probablement amener aussi les PME indifférentes ou hostiles à s'intéresser à l'intelligence économique. Les initiatives du type « conférenciers Euclès » (conférenciers en sécurité économique labellisés), axées sur le volet sécurité économique, ou les témoignages de pairs, plus à même de susciter une identification, sont à encourager. Pour les Alouettes, il est possible de compléter les actions de sensibilisation par des offres de formation, dans un premier temps, puis d'accompagnement en groupe ou individualisé (par exemple un diagnostic des pratiques existantes).

Les PME les plus sensibles aux offres de développement de leurs compétences en intelligence économique sont celles qui la pratiquent déjà un peu (les Pigeons voyageurs, cf. tableau 4). Ceux qui font de la veille sont conscients de l'importance de l'intelligence économique pour leur développement. Ils se sentent bien informés mais sont conscients qu'ils ne maîtrisent pas tout. Ils sont proactifs par rapport à leurs marchés et aussi par rapport à leurs pratiques de veille, puisqu'ils souhaitent les améliorer. Ces PME déjà convaincues ont plus facilement recours aux consultants privés. Il s'agit donc pour les acteurs publics de bien segmenter leur offre, en leur proposant des actions de développement de leurs compétences en intelligence économique plus pointues, plus individualisées, et avec comme objectif de rendre les PME aptes à continuer leur chemin seules ou avec des partenaires privés qu'elles financeront. La formation, l'accompagnement individualisé, l'appui à des manœuvres spécifiques (exemple : mise en place d'une politique de propriété intellectuelle), la mise en réseau avec des partenaires sont des exemples de dispositifs pouvant convenir à ces PME.

Une gradation de l'offre des acteurs de la PPIE (sensibilisation, formation, accompagnement, appui) est donc nécessaire pour couvrir les différents types de besoin des PME, plus ou moins avancées. Il s'agit de faire mettre aux dirigeants de PME leurs doigts dans le pot de confiture de la veille. La sensibilisation doit précéder la formation, afin de provoquer cet intérêt et cette prise de conscience qui fait parfois encore défaut dans les PME. Une fois l'attitude du dirigeant rendue plus favorable à l'intelligence économique, les acteurs publics doivent viser l'autonomisation des PME. Les promoteurs du développement de l'intelligence économique n'ont pas vocation à concurrencer le marché du conseil privé, ni n'en ont les moyens. Ils ont intérêt à se concentrer sur la transformation des Autruches en Alouettes, et des Alouettes en Pigeons voyageurs (cf. tableau 4). Des transformations d'un ordre supérieur sont probablement irréalistes pour des acteurs publics (Smith, Wright & Larivet, 2012), sauf dans des cas très particuliers où un intérêt stratégique (national, par exemple) est en jeu.

Les acteurs de la PPIE doivent disposer d'arguments pour lutter contre l'idée reçue selon laquelle les ressources (temporelles, financières, techniques) sont des contraintes fortes : l'engagement dans le développement de ses compétences en intelligence économique est avant tout une question d'attitude du chef d'entreprise. La PPIE doit donc avant tout se concentrer sur des actions de développement d'une attitude favorable à la pratique de l'intelligence économique, davantage que sur la mise en place de bases de données ou de plateformes de collecte d'information.

Enfin, les acteurs publics doivent avoir conscience de l'importance du vocabulaire employé. Le choix wallon semble judicieux, il a permis d'éviter les écueils français. Sans aller jusqu'à recommander de remplacer « intelligence économique » par « intelligence stratégique », ce qui serait probablement coûteux et contre-productif en France, en ajoutant de la complexité, nous conseillons aux opérateurs de la PPIE de ne pas abandonner la distinction entre études de marché, veille, et intelligence économique, qui est porteuse de sens et donc d'action pour les PME. Encourager l'utilisation d'un vocabulaire précis encourage à penser la progression possible de ses compétences en intelligence économique.

## **4.2 Implications pour les dirigeants de PME**

La première question que ces travaux devraient susciter chez un dirigeant de PME est celle de son « auto-évaluation » en matière d'intelligence économique. Il est difficile de s'auto-évaluer quand on n'est pas déjà sensibilisé voir formé à l'intelli-

gence économique. Nous recommandons donc aux dirigeants de PME qui pensent ne pas être concernés par l'intelligence économique de partir du principe... qu'ils se trompent, et de se tourner vers leur expert-comptable ou leur CCI pour en discuter. Il existe de nombreux tests d'évaluation ou d'auto-évaluation des pratiques d'intelligence économique sous forme de questionnaires, mais la typologie présentée ci-dessus est aussi un outil qui peut servir de base à la réflexion du dirigeant. Par exemple, il peut être utile de se poser la question du conseiller : est-ce que je parle intelligence économique avec mes partenaires professionnels et si oui lesquels ? La réponse à cette question est déjà un indicateur du niveau d'engagement dans l'intelligence économique.

Ensuite, nous incitons les dirigeants à ne pas considérer les débats sémantiques sur la question comme vains. Les mots ont un sens, et la terminologie employée est souvent révélatrice de l'attitude. Penser la différence entre les concepts est un bon moyen de penser les différences entre les pratiques.

Profiter du maillage des nombreux partenaires de la PPIE (du moins en France) en fonction de ses besoins (découverte de l'IE, protection contre une attaque concurrentielle) est aussi un bon moyen de bénéficier de compétences complémentaires pour se construire sa propre approche et gagner en autonomie et en efficacité. Une PME n'a pas intérêt à se lancer seule dans une démarche d'amélioration de ses pratiques d'intelligence économique tant qu'elle n'a pas atteint un certain degré de compétences. Mais les PME ne doivent pas tout attendre des acteurs publics non plus. La logique de l'autonomisation progressive doit présider à la mise en place d'une stratégie d'intelligence économique. Les Faucons et les Aigles (cf. tableau 4), eux, ne devraient se tourner vers les acteurs publics qu'en cas de menace importante (tentative d'élitisation, vol d'information), ou dans certains contextes particuliers (technologies sensibles, appels d'offres internationaux, etc.). Attention toutefois à ne pas surestimer ses compétences : on peut être très bon en protection des données, mais moins en collecte offensive d'information, par exemple. Se faire aider par un consultant extérieur est alors tout à fait judicieux.

## **Conclusion**

L'attitude des dirigeants de PME est centrale dans le comportement des firmes, et bien plus déterminante que le manque de ressources généralement avancé comme raison de l'inaction. Elle doit être la priorité des PPIE.



Du point de vue académique, les limites des travaux présentés sont celles de toutes les études exploratoires. Étant donné la richesse des résultats obtenus, nous incitons vivement à la poursuite des travaux sur l'attitude des dirigeants face à l'intelligence économique, afin, notamment, de mieux définir toutes les composantes de cette attitude et d'améliorer l'explication du comportement des PME.

## **Bibliographie**

Ajzen I. (2005), *Attitudes, personality, and behavior* (2<sup>e</sup> éd.). Milton-Keynes : Open University Press / McGraw- Hill.

Allport G. W. (1935), Attitudes. In *Handbook of social psychology*. Edited by C. Murchison, 798–844. Worcester, MA : Clark University Press.

Amabile S., Laghzaoui S., & Boudrandi S. (2011), Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices, *Revue Management et Avenir*, (44), 15-33.

Bergeron P. (2000), *Veille stratégique et PME : Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*, Sainte-Foy : Presses Universitaires du Québec.

Bournois F. & Romani P.J. (2000), *L'Intelligence Économique et Stratégique dans les Entreprises Françaises*. Paris : Éditions Economica.

Brouard F. (2006), Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: Tools as a research program, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4), 37-58.

Bulinge F. (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de Doctorat, Université de Toulon et du Var, Toulon, France.

Fishbein M. & Ajzen I. (2010), *Predicting and Changing Behaviour: The Reasoned Action Approach*. NY: Psychology Press.

Fleisher C.S. & Wright S. (2009), Examining Differences in Competitive Intelligence Practice: China, Japan, and the West, *Thunderbird International Business Review*, 51 (3), 249-261.

Gretry A., Brandt C., & Delcourt C. (2013), Bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME wallonnes, *Revue Française Du Marketing*, (241), 73-87.

Groom J., & David F. (2001), Competitive Activity Among Small Firms, *SAM Advanced Management Journal*, 66(1), 12-20.

Harkleroad D. (1996), Too Many Ostriches, Not Enough Eagles, *Competitive Intelligence Review*, 7 (1), 23-27.

Koseoglu M.A., Karayormuk K., Parnell J.A., & Menefee M.L. (2011), Competitive intelligence: evidence from Turkish SMEs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13, 333-349.

Larivet S. (2002), *La Réalité de l'Intelligence Économique en PME*. Thèse de Doctorat, Université de Toulon et du Var, Toulon, France.

Larivet S. (2009), *Intelligence Économique: Enquête dans 100 PME*, Paris : L'Harmattan.

Larivet S. & Brouard F. (2012a), SMEs' attitude towards SI programmes: evidence from Belgium. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 5-18.

Larivet S. & Brouard F. (2012b), Qui veillera veillera : Exploration de l'intention de participer à un programme d'intelligence stratégique, *Actes de VSST*, Ajaccio, mai.

Leonetti X. (2008), *État, Entreprise, Intelligence Économique, Quel Rôle pour la Puissance Publique ?* Thèse de Doctorat, Université Paul Cézanne, Marseille, France.

Madinier H. (2007), Quelle veille stratégique pour les PME de Suisse romande ? *Documentaliste - Sciences de l'Information*, (44), 300-310.

Marchesnay M., Julien P.-A. (1990), The small business, as a transaction space, *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(3), 267-78.

Marcon C. (2012), De la mesure aux hypothèses explicatives : regard sur 15 ans d'oubli, *Communication et organisation*, (42), 13-25.

Michelik F. (2008), La relation attitude-comportement: un état des lieux, *Ethics and Economics*, 6(1).

Observatoire des PME (2008), *Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse*, Maisons-Alfort : OSEO services.

Pautrat R. & Delbecque E. (2009), L'Intelligence Territoriale: La Rencontre Synergique Public/Privé au Service du Développement Économique, *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 1, (1), 15-28.

Phanuel D. & Levy D. (2002), Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les PME-PMI ? L'exemple d'un département français, *Actes de la conférence de l'AIMS*, Paris, juin.

Plane J.M. & Torrès O. (1998), *Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?*, Actes du CIFPME, Nancy-Metz, octobre.

Rosenberg M.J., & Hovland C.I. (1960), Cognitive, affective, and behavioural components of attitudes. In C.I. Hovland & M.J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organisation and change: An analysis of consistency among attitude components*, New Haven, CT: Yale University Press, 1-14.

Rouach D. (1999), *La Veille Technologique et l'Intelligence Économique*. Paris : Presses Universitaires de France.

Rouach D. & Santi P. (2001), Competitive Intelligence Adds Value: 5 Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19 (5), 552-59.

Salles M. (2001), Les besoins des PME en information d'Intelligence Économique : présentation des résultats d'une enquête en Midi-Pyrénées. *Actes de VSST*, Barcelone, octobre.

Saayman A., Pienaar J., de Pelsmacker P.J., Viviers W., Cuyvers L., Muller M.-L. & Jegers M. (2008), Competitive Intelligence: Construct Exploration, Validation and Equivalence, *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60 (4), 383-411.

Smith J., Wright S. & Larivet S. (2012), Public Policy Initiatives for French SMEs: Accelerating Competitive Intelligence Proficiency, *ISBE Conference Proceedings*, Dublin, November.

Smith J.R. Wright S. & Pickton D.W. (2010), Competitive Intelligence Programmes for SMEs in France: Evidence of Changing Attitudes, *Journal of Strategic Marketing*, 17 (7) 523-526.

Smith J.R. (2012), *Competitive Intelligence Behaviour and Attitude Antecedents in French Small and Medium Sized Enterprises in a Funded Intervention Environment*. Thèse de Doctorat, De Montfort University : Royaume-Uni.

Tarraf P. & Molz R. (2006), Competitive Intelligence at Small Enterprises, *SAM Advanced Management Journal*, 71(4), 24-34.

Woo C.Y., Cooper A.C. & Dunkelberg W.C. (1991), The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, *Journal of Business Venturing*, 6(2), 93-114.

Wright S. (2011), *A Critical Evaluation of Competitive Intelligence and Insight Management Practice*, Thèse de Doctorat, De Montfort University : Royaume-Uni.

Wright S., Bisson C., & Duffy A. (2011), A Behavioural and Operational Typology of Competitive Intelligence Practices in Turkish SMEs. *Academy of Marketing Conference Proceedings*, Liverpool, July.

Wright S., Pickton D. W & Callow J. (2002), Competitive Intelligence in UK Firms: A Typology, *Marketing Intelligence and Planning*, 20 (6) 349-360.

