

# **Place, rôle et fonctionnement des réseaux au sein des démarches d'intelligence économique des grandes entreprises : une approche par l'écologie des populations d'organisations**

**Stéphane MORTIER**  
Université de Rennes 1 – CREM  
stephane.mortier@gendarmerie.interieur.gouv.fr

**Catherine DE LA ROBERTIE**  
Université de Paris-1 Panthéon-Sorbonne  
PRISM

**Norbert LEBRUMENT**  
Université d'Auvergne  
CRCGM – EA 3849

## **RÉSUMÉ**

L'intelligence économique dans les grandes entreprises reste une démarche difficile à délimiter du fait de la difficulté à en appréhender exhaustivement l'ensemble des composantes organisationnelles. Quelques travaux de recherche tentent de clarifier la place et l'organisation de l'intelligence économique dans les structures des entreprises, mais rares sont ceux qui prennent la dimension réticulaire de l'intelligence économique comme objet de recherche. Or, une lecture faite par l'écologie des populations d'organisations permet justement de prendre en compte l'environnement interne et externe des structures et acteurs de l'intelligence économique dans l'entreprise, et, ainsi, de visualiser l'entièreté de cet environnement. Nous proposons ici, en nous appuyant sur des entretiens (individuels et focus group) réalisés auprès de 10 responsables de l'intelligence économique dans de grandes entreprises françaises, une identification de leurs besoins organisationnels et de la structure réticulaire mise en œuvre. L'identification de ses besoins se traduit par l'intégration réticulaire interne et externe de la fonction intelligence économique de l'entreprise. Les différents entretiens menés aboutissent au constat suivant : en dehors de toute attente structurelle, c'est l'identification, la sensibilisation et l'organisation des acteurs susceptibles d'être utiles à la fonction intelligence économique qui est commune à chaque entreprise. L'écologie des populations d'organisations permet, d'une part, de souligner à quel point l'intelligence économique dans l'entreprise est tributaire des réseaux, et, d'autre part, de mettre en exergue que cette fonction n'a pas encore atteint sa pleine maturité au sein des entreprises.

**MOTS CLES :** réseaux, information, intelligence économique, écologie des populations d'organisations, grandes entreprises

# **Place, rôle et fonctionnement des réseaux au sein des démarches d'intelligence économique des grandes entreprises : une approche par l'écologie des populations d'organisations**

## **INTRODUCTION**

L'intelligence économique est devenue, depuis sa formulation dans le rapport Martre en 1994 – Intelligence économique et stratégie des entreprises –, une démarche qui, peu à peu, se développe et se structure au sein des entreprises. Elle vise à gérer et optimiser les informations sensibles et opérationnelles utiles à la vie et au développement de l'entreprise. Toutefois, académiquement, l'intelligence économique reste une discipline récente et est toujours en cours d'élaboration dans nombre de ses aspects. On peut identifier, dans la littérature traitant de l'intelligence économique, quatre grands objets d'études qui sont l'environnement, l'entreprise, la décision et le processus d'intelligence économique lui-même (SALLES, 2006). Sans revenir ici sur les multiples tentatives de définition de l'intelligence économique (LARIVET, 2009), il convient toutefois de souligner que si la notion d'environnement est présente dans toutes ces définitions, elle reste paradoxalement très peu formalisée. Tous les professionnels de l'intelligence économique abordent la question de l'environnement, du réseau, sans jamais le décrire précisément. Il faut entendre ici l'environnement comme une configuration dans laquelle s'insère la fonction intelligence économique, au sein et en dehors de l'entreprise.

L'objectif de cette communication est précisément de présenter, en se fondant sur une approche par l'écologie des populations d'organisations, une analyse organisationnelle des missions inhérentes à une structure d'intelligence économique dans l'entreprise au travers des différents réseaux d'information à l'œuvre. Pour ce faire, dans un premier temps, il s'agit d'exposer le cadre conceptuel dans lequel s'insère la question de recherche : l'écologie des populations d'organisations et, plus particulièrement, les notions de réseau et de configuration. Puis, dans un deuxième temps, la méthodologie d'approche du terrain est précisée : le recueil des données qualitatives imposait une méthode et une identification de la source des données. Le choix s'est porté sur des grandes entreprises françaises ayant la capacité de prendre en compte et d'organiser l'intelligence économique en leur sein. Au nombre de dix, les responsables intelligence économique de grandes entreprises françaises ont fait l'objet d'entretiens individuels et ensuite d'un focus groupe – compris comme un moyen de recouper

les données au vu de la confidentialité de celles-ci. Enfin, dans une troisième et dernière partie, une présentation des résultats, liés aux apports et limites de la méthode, vient illustrer, par la réalité organisationnelle associée aux différentes missions de l'intelligence économique, les fondements d'une démarche réticulaire de plus en plus ancrée et formalisée au sein des grandes entreprises.

## **1 INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET ÉCOLOGIE DES POPULATIONS D'ORGANISATIONS**

### **1.1 ANALYSE DES CONCEPTS DE « RESEAUX » ET DE « CONFIGURATION » : D'UNE APPROCHE SOCIOLOGIQUE A UNE APPROCHE MANAGERIALE**

Un liminaire est nécessaire pour poser les bases d'une compréhension sociologique de l'intelligence économique en entreprise et ce qu'elle implique en termes d'organisation pour la mener à bien. En effet, par le biais d'une approche sociologique de l'intelligence économique, il en découle des théorisations plus spécifiques au management des organisations qui apportent une vision précise des singularités de l'intelligence économique dans l'entreprise. En ce sens, de la théorie des réseaux à celle de l'écologie des populations d'organisations, les éléments d'analyse suivants ont pour objectif d'apporter une vision de l'évolution tant structurelle que fonctionnelle de l'intelligence économique.

La notion de « réseau » joue un rôle central dans la sociologie de Norbert Elias. Bien que ce dernier ait pour objectif le dépassement de la dichotomie individu/société (1991), le cadre conceptuel qu'il développe peut pleinement s'appliquer à une compréhension de l'organisation d'une démarche d'intelligence économique et, plus précisément, à la place de celle-ci dans l'entreprise. En effet, Elias utilise notamment le concept de « configuration » qui est alors un outil pour penser le monde social comme un tissu de relations, de chaînes d'interdépendances. L'analogie régulièrement reprise pour illustrer le monde social chez Elias est celle du filet de pêche (1996). En effet, le filet de pêche est un ensemble de fils en relations les uns avec les autres : un individu est un fil isolé dont l'allure et la capacité de mouvement dépendent de la traction exercée par les autres fils. À partir d'un fil, on ne peut expliquer le réseau, c'est l'association qui permet la compréhension de l'ensemble. Par analogie, la configuration est une figure globale (le filet de pêche), qui est constituée des acteurs (les fils), de leurs relations (les nœuds) et de leurs actions (les tractions diverses). L'interdépendance entre les individus est très forte et l'individu, pour exercer sa liberté, agit inéluctablement sur le réseau. Plus il a de liberté, plus il exerce de contraintes sur la configuration générale puisque sa liberté d'action est plus grande. Chacun exprimant, à sa

façon, sa liberté d'action, les grands réseaux d'interdépendances deviennent fragiles et instables du seul fait du manque de coordination entre les individus, situation conduisant inéluctablement au conflit. Afin de ne pas faire éclater les configurations, Elias insiste alors sur la nécessité d'une division du travail et sur une centralisation, conditions selon lui de la stabilité et du renforcement de la société. Une partie de la société, en d'autres termes un groupe social (un ensemble donné de fils du filet de pêche), monopolise le contrôle de la force, en l'occurrence, l'État au travers de la force publique. C'est de cette manière (constitution d'un groupe social) que les individus se voient retirer le pouvoir de se contraindre mutuellement. L'individu s'autocontrôle alors. Comme le souligne Desmarez (1996), l'approche est paradoxale : plus la division du travail et la centralisation prennent forme, plus la dépendance entre les individus augmente en sorte que l'idée de l'autonomie de l'individu prend forme lorsque la dépendance augmente. De ce fait, pour stabiliser les diverses tractions sur les fils du filet de pêche, il faut que chaque fil soit de plus en plus dépendant des autres fils. Plus les dépendances réciproques seront importantes, plus les individus auront conscience de leur autonomie, de leur indépendance. Plus les acteurs du réseau seront impliqués dans la logique réticulaire, plus ils seront forts. Il était question *supra* de puissance et d'influence, celles-ci augmenteront à mesure que la démarche réticulaire sera forte et importante, que la configuration du réseau sera bien établie et pertinente.

Par ailleurs, les différentes recherches menées sur la configuration du réseau témoignent du souci de mettre en rapport la forme des interactions, leurs structures et le résultat sociopolitique auquel aboutit cette situation interactive (COLONOMOS 1995), c'est-à-dire les liens entre les nœuds du réseau. En ce sens, l'observation, le regard méthodique du chercheur en sciences sociales se portant sur les organisations et les groupes est tout particulièrement éclairant lorsqu'il s'agit de mieux cerner les dynamiques de réseaux et les liens entre plusieurs unités reposant sur des relations à la fois économiques, sociales et politiques (ASSENS, 1994 ; GARETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. *et al.* 2009). Ces éléments conceptuels montrent ainsi à quel point les notions de réseau et de configuration prennent racine dans une réflexion générale sur la société. Il s'agit donc bien d'un modèle d'organisation et de mise en place de celle-ci.

Partant, l'intelligence d'un système, en l'occurrence celle inhérente à tout système d'intelligence économique (LEBRUMENT, 2012), naît de la capacité de ses composants à se comprendre afin de construire une stratégie cohérente. Plus les connexions sont nombreuses,

variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe (DELBECQUE, 2006). Comme décrit ci-dessus, un réseau est composé de pôles (les nœuds du réseau) et de connexions (les liaisons entre pôles). Les pôles sont les unités visibles de l'organisation. Ils peuvent revêtir des formes organisationnelles et des tailles diverses (entreprises, administrations,...). Quant aux connexions (LEYRONAS, 1995), elles peuvent être d'ordre bureaucratique (ordres, standards partagés, procédures), économique (transactions de produits ou services, paiements), opérationnel (travail en commun, prise de décision collective, partage de ressources ou de savoir-faire), culturel (valeurs partagées, communauté d'enjeux), ou encore informationnel (accessibilité à des ressources d'information, échange ou partage d'informations). Ces connexions représentent, *in fine*, les objectifs d'une démarche d'intelligence économique : connaissance de l'environnement informationnel, utilisation de celui-ci à des fins de compétitivité, d'accroissement de l'efficacité.

Il faut donc considérer la « structure en réseau » comme un type particulier et nouveau d'organisation dans laquelle les unités (les nœuds du réseau) jouissent d'une large autonomie et établissent entre elles des relations de collaboration (les liens du réseau). Il est également nécessaire de faire la distinction entre, d'une part, le réseau interne constitué par les unités appartenant à un nœud considéré comme entité (les unités ou services d'une entreprise ou d'une administration par exemple), du réseau externe, constitué de ses partenaires à sa périphérie immédiate (le réseau comme configuration. Cependant, ce qui importe véritablement dans un réseau, c'est principalement son fonctionnement, la configuration étant le préalable au fonctionnement. Ce dernier peut être appréhendé grâce à plusieurs dimensions comme il en est régulièrement fait référence en matière de management stratégique : la cohésion, le potentiel combinatoire et le mode d'activation du réseau (GARETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. *et al.*, 2009) :

- Un réseau est caractérisé par l'intensité de sa cohésion ; celle-ci peut être plus ou moins forte suivant la nature plus ou moins objective ou affective des échanges entre les pôles, leur hétérogénéité, leur multiplicité et leur densité.
- Un réseau est caractérisé par le nombre de connexions qui peuvent être réalisées par chacun des pôles avec les autres pôles. Ce potentiel combinatoire est lié au degré d'agrégation des pôles et à leur diversité.
- On entend par activation le fait d'induire de nouveaux échanges entre pôles ou de créer de nouvelles connexions ayant pour résultat de modifier la composition du

réseau et, par voie de conséquence, de modifier la stratégie de l'organisation.

Les liaisons entre les nœuds (unités) évoluent à la fois spontanément et par l'action volontaire des stratèges (fonctionnement) ; cette évolution génère de nouvelles limites pour les unités et pour l'organisation comme institution. De fait, une dynamique perpétuelle s'engage, à la façon des théories évolutionnistes, certes, mais les dépassant quelque peu. C'est ici que la notion d'écosystème prend tout son sens dès lors qu'existe entre les membres du réseau un partenariat véritablement collaboratif qui va plus loin que la simple transaction de marché et vise des objectifs stratégiques partagés. Ce partenariat constitue alors un véritable système interactif, dont la perspective est la survie de l'ensemble à long terme (ACCARD et ASSENS, 2010). À nouveau réapparaît implicitement l'objectif de l'intelligence économique dans l'entreprise, c'est-à-dire l'accroissement de la compétitivité et le développement de l'entreprise.

Quant à l'approche écologique, elle suggère de retenir comme critère d'appartenance à une population le sort commun en face des variations dans l'environnement. Certes, toutes les organisations étant distinctes, il n'y en a pas deux qui seront affectées exactement à l'identique par un choc exogène quelconque. Cependant, il est possible d'identifier des classes d'organisations relativement homogènes en termes de vulnérabilité à l'environnement. Ces populations ainsi définies ne sont d'ailleurs pas immuables, mais peuvent varier en fonction de l'objet de l'observation (ROJOT 2005). Ces classes d'organisations, dans le cadre de notre recherche, ont été identifiées comme étant les entreprises présentant un caractère sensible aux yeux des pouvoirs publics. Ces dernières sont considérées comme étant les plus vulnérables vis-à-vis de leur environnement extérieur.

Si la théorie de l'écologie des populations d'organisations a été présentée dans un premier temps par Hannan M.T. et Freeman J.H. (1977) dans un célèbre article de *l'American Journal of Sociology*, ce sont véritablement les travaux d'Howard Aldrich (1979) qui mettront en évidence les caractéristiques d'un modèle général de l'écologie des populations d'organisations. Une analyse précise relative à la notion de « variation », élément clé de cette théorie, s'avère d'emblée primordiale. En effet, les variations dans les organisations peuvent apparaître sous deux formes principales : d'une part, entre formes d'organisations ou par formes d'organisations entières, par exemple d'industrie à industrie, à l'intérieur d'une industrie, entre secteur public et privé, etc. ; d'autre part, elles peuvent aussi se produire à l'intérieur d'une organisation, ce qui peut amener cette dernière à se transformer, par exemple

par croissance, diversification ou spécialisation. L'adaptation du dispositif d'intelligence économique à l'environnement doit, en conséquence, être permanente, car, du fait des variations, des formes nouvelles ou modifiées d'organisations apparaissent. Ces formes nouvelles, si elles sont bien adaptées aux pressions exercées par l'environnement tel qu'il se présente au moment de leur apparition sont sélectionnées positivement et survivent, alors que si elles sont mal adaptées, elles disparaissent (ROJOT, 2005) et les objectifs l'intelligence économique ne sont alors jamais atteints. C'est ici qu'intervient la notion d'inertie structurelle. L'inertie d'une organisation désigne sa propension à maintenir le *statu quo* et à résister à tout ce qui pourrait le bouleverser (Boudes, 2001). Pour M.T. Hannan et J. Freeman (1984), deux caractéristiques essentielles sont nécessaires à la pérennité d'une organisation. La première est la fiabilité (reliability), c'est-à-dire sa capacité à proposer ses produits ou ses services avec une qualité constante dans le temps. La seconde est la traçabilité (accountability), c'est-à-dire la capacité de l'organisation à rendre des comptes quant à la manière dont elle utilise ses ressources pour parvenir à ses résultats. Dans une perspective dynamique, pour garantir ces deux caractéristiques, les organisations sont conduites à développer de l'inertie structurelle (Trushman M, Romanelli E., 1985). En ce sens, M.T. Hannan et J. Freeman considèrent l'inertie comme un effet induit des processus de sélection dans les populations d'organisations. Ainsi, l'inertie constitue à la fois la résultante et une condition de la performance des entreprises (Rumelt, 1994). Mais l'inertie structurelle peut aussi mener l'entreprise à sa mort si elle ne s'adapte pas aux changements de son environnement. Et il est généralement constaté que les organisations opèrent rarement des changements structurels adaptatifs réguliers, se contentant plutôt de réagir à des situations de crise (Schwarz, 2010).

Concrètement, pour les entreprises, au-delà du traditionnel système clients-fournisseurs (entendu comme environnement), elles cherchent également à tisser des liens avec les multiples acteurs de leur environnement, industries complémentaires, apporteurs de technologies, parcs industriels et technologiques, régions d'insertion des différents établissements de l'entreprise, autorités administratives locales, nationales et internationales, ONG, etc. L'entreprise se retrouve ainsi au centre d'un réseau constituant un écosystème qui se prolonge dans le réseau interne de l'organisation et qu'il faut piloter opérationnellement et stratégiquement, car il conditionne la survie de l'entreprise à long terme (BULINGE, 2012). Cette prolongation dans le réseau interne de l'entreprise implique la prise en compte d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise, et non seulement la participation au réseau « intelligence territoriale » mis en place par les pouvoirs publics.

## 1.2 ADAPTATION DE L'ENTREPRISE A LA DEMARCHE RETICULAIRE

Le réseau s'oppose au paradigme traditionnel d'organisation hiérarchique (ASSENS, 1994). Cette opposition de paradigmes peut être illustrée au travers des cinq caractéristiques suivantes (GARETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. *et al.*, 2009) :

- Le modèle en réseau met fin à la séparation entre réflexion et action (conception et opération) au sein des unités de base de l'organisation, séparation déjà contestée par le développement des structures organiques.
- Le réseau remet aussi en cause la prééminence de la coordination par la hiérarchie. Le concept de hiérarchie implique une organisation conçue comme un ensemble de dimensions subordonnées les unes aux autres. Dans le réseau, l'organisation est composée de multiples dimensions d'importance équivalente, et la hiérarchie devient un mode d'intégration parmi d'autres.
- Le concept d'intégration multiple se substitue au concept traditionnel de hiérarchie. L'intégration multiple ne réserve pas le pouvoir d'initiative aux seuls coordinateurs leaders d'unités ; le rôle des opérationnels dans la régulation devient aussi fondamental que celui des coordonnateurs.
- Une autre base de la construction classique des organisations, la distinction entre rôles opérationnels et rôles fonctionnels, perd de son intérêt, car ceux-ci ne sont plus distribués de manière rigide et exclusive. Chaque responsable apporte tour à tour son expertise « fonctionnelle », lors de la conception de la stratégie, et de ses capacités « opérationnelles », lors de la mise en œuvre de celle-ci. Il s'agit davantage d'organiser que d'organisation (SINGH J, 1994).
- La flexibilité et la multiplicité des rôles joués par un même individu amoindrissent considérablement l'importance de la formalisation du contenu des postes sur lequel se centrait auparavant l'organigramme traditionnel. Les normes et procédures qui régissaient les interactions entre individus sont supplantées par des processus de régulation dynamiques dans lesquels le mode d'insertion de chacun doit être clairement perçu et compris de tous.

De ces cinq points, il découle, notamment, le rapprochement de l'opérationnel et du fonctionnel. La place de l'opérationnel dans le processus décisionnel tend à s'accroître dans une démarche réticulaire. L'exécutant ne se substitue toutefois pas au décideur, mais son

pouvoir d'initiative et sa force de proposition deviennent de plus en plus importants. Il est fait état de l'expertise du personnel dans un domaine précis comme étant crucial dans la décision et plus encore comme légitimité en matière de prise d'initiative. L'initiative de l'expert prend une place de plus en plus prépondérante. Autre conséquence importante de l'insertion d'un système hiérarchique dans une démarche en réseau, la transversalité, l'intégration multiple. L'organisation transversale se substitue à l'organisation pyramidale. Les modes d'intégrations ne sont plus formalisés hiérarchiquement, mais se concentrent sur la multiplicité des parties prenantes, toutes positionnées sur un pied d'égalité avec l'intégration hiérarchique.

Au sein de la littérature en intelligence économique, la notion de « réseau » reste peu définie et souvent sous-entendue (BESSON et POSSIN, 1996). Pour y remédier, nous nous baserons sur une définition qui nous servira de fondement à la compréhension des réseaux dans une démarche d'intelligence économique : un réseau est l'ensemble des relations à la fois internes et externes à l'entreprise, professionnelles et personnelles, que le responsable intelligence économique entretient, et qui lui sont nécessaires pour la collecte, l'élaboration et la diffusion d'informations d'ordre stratégique et opérationnel. Un réseau de renseignements est donc un ensemble de relations qui sont le lieu d'échanges d'informations orales ou écrites entre personnes. Ce faisant, c'est par la classification des sources d'information qu'il sera possible de distinguer à quelle source s'alimente un réseau.

L'ensemble des travaux portant sur l'intelligence économique s'accorde pour distinguer deux types d'information en fonction de leur source (Achard et Bernat, 1998 ; Jakobiak, 2009) : les sources formelles (presse, brevets, livres, lettres d'information, messages électroniques...) et les sources informelles (conférences, salons, congrès, concurrents, clients...). Afin de préciser ce qui constitue la spécificité des informations recueillies par le biais d'un réseau de renseignements, Bloch (1996) reprend la distinction empruntée au monde du renseignement d'Etat entre informations « blanches », « grises » et « noires » et qui renvoie au degré de confidentialité et d'accessibilité des informations :

« Les informations « blanches » désignent l'ensemble des informations directement et librement accessibles. Elles couvrent la majeure partie des sources formalisées et ne font l'objet d'aucune sécurisation particulière. (...). Les informations « grises » sont celles que l'on peut acquérir de manière indirecte ou détournée et qui ne font pas l'objet d'une « publicité » particulière. (...). D'accès légal, elles sont le champ d'action privilégié des spécialistes de l'intelligence économique et, plus particulièrement, de la mise en œuvre de

réseaux de relations. Nécessitant une démarche active et élaborée, elles répondent dans la plupart des cas à un besoin précis et très ciblé. Les informations « noires » sont celles qui font l'objet d'une haute sécurisation et dont la collecte renvoie à des pratiques illégales assimilables à de l'espionnage (...) hors de la sphère de l'intelligence économique (...). »<sup>1</sup>.

Au regard de la définition de Bloch, la veille s'attache à collecter les informations ouvertes, formalisées et disponibles, telles que les études, les publications, les rapports d'entreprise ou encore les bases de données. Les informations grises, du fait qu'elles soient possédées par des sources informelles, sont la cible privilégiée de toute démarche d'intelligence économique. Les réseaux de relations interpersonnelles apparaissent alors comme la première source en informations grises. Les sources informelles qui fondent un réseau de renseignements ne peuvent continuer à exister sans une prise en compte particulière de sa nature relationnelle. En effet, un réseau est un carrefour d'échanges qu'il faut faire vivre et entretenir par ce que chacun des membres du réseau veut bien y donner. Comme le souligne Jakobiak (2009), la confiance et la réciprocité sont les deux moteurs du bon fonctionnement d'un réseau de renseignements ainsi que de sa pérennité dans le temps. Le fonctionnement optimal d'un réseau et sa pérennité exige donc du responsable intelligence économique qu'il prenne soin d'entretenir constamment le processus d'échanges réciproques d'informations où chacun des membres du réseau ne doit pas perdre de vue qu'il doit donner une information en contrepartie de l'information détenue par un autre membre.

## **2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE MISE EN OEUVRE**

Afin de comprendre les modalités sous lesquelles une démarche d'intelligence économique au sein d'une grande entreprise se structure sous forme de réseaux, l'approche méthodologique du terrain mobilisée relève de l'étude qualitative exploratoire (Charreire et Durieux, 2003). Pour ce faire, deux formes complémentaires de collecte de données ont été mises en œuvre : d'une part, des entretiens individuels réalisés auprès de 10 responsables intelligence économique de grandes entreprises françaises ; d'autre part, la réalisation d'un focus group avec les 10 responsables intelligence économique précédemment cités.

Dans les faits, les entretiens individuels et le focus group ont, dans le cadre de cette recherche, été menés l'un après l'autre dans des délais relativement courts (deux mois). Un

---

<sup>1</sup> Bloch A. (1999), *L'Intelligence économique*, p. 30.

guide d'entretien a donc été réalisé pour les entretiens individuels. Quant au focus group, il a été réalisé au moyen de l'observation participative. Ce focus group s'est déroulé lors d'une commission « intelligence économique » du Club des Directeurs Sécurité des Entreprises (CDSE) au sein de laquelle tous les participants avaient fait l'objet, précédemment, d'entretiens individuels. Pour des raisons évidentes de confidentialité et à leur demande, tant le nom des personnes interrogées que le nom des entreprises auxquelles elles appartiennent ne sont mentionnés dans la présente recherche. Cependant, les caractéristiques majeures de ces entreprises figurent, à titre d'informations, dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1. Caractéristiques majeures des entreprises de l'échantillon étudié (chiffres 2012)**

	<b>Secteur</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>
<b>Entreprise 1</b>	Conseil R&D	20.000	1 450 M€
<b>Entreprise 2</b>	Logistique	130.000	11 400 M€
<b>Entreprise 3</b>	Distribution	365.000	76 800 M€
<b>Entreprise 4</b>	Électronique	65.000	14 200 M€
<b>Entreprise 5</b>	Agroalimentaire	100.000	26 800 M€
<b>Entreprise 6</b>	Équipements	113.000	24 000 M€
<b>Entreprise 7</b>	Énergie	46.000	9 200 M€
<b>Entreprise 8</b>	Chimie	29.000	12 500 M€
<b>Entreprise 9</b>	Automobile	200.000	54 000 M€
<b>Entreprise 10</b>	Hôtellerie	160.000	5 500 M€

Le choix de l'approche du terrain et du mode de collecte des données associées ont requis de répondre aux questions suivantes : pourquoi des entretiens ? Sous quelle forme ? Et pour obtenir quelles données ?

Des entretiens parce que la structuration et la pratique de l'intelligence économique dans les grandes entreprises ne sont pas exposées à tous au regard du caractère confidentiel des activités menées par les membres d'une démarche d'intelligence économique. Elles peuvent être protéiformes et volontairement discrètes. Par conséquent, la revue de littérature ne peut pas apporter les données spécifiques et nécessaires à la recherche, et une source ouverte ne le peut pas plus. Il s'agit donc d'identifier les détenteurs de l'information nécessaire, ces derniers ne pouvant s'exprimer que par un contact direct, discret et confidentiel. Aucune autre méthode ne permettrait l'accès à des données donnant lieu à une compréhension fine et précise des réalités des démarches d'intelligence économique étudiées.

Les données à recueillir concernent l'organisation de la fonction intelligence économique de grandes entreprises, tant dans la sphère interne que dans les partenariats ou les coopérations externes. Cela relève donc à nouveau des données sensibles des entreprises ayant un lien direct avec leur stratégie. Pour les mêmes raisons que susmentionnées, seuls les entretiens individuels (ou en groupe) permettent le recueil de telles données. Une large majorité des personnes interrogées a refusé l'enregistrement des entretiens. Dans la droite ligne de Lee (1993), mener des recherches sur un sujet sensible tel que celui-ci, implique une menace intrusive dans l'entreprise. Effectivement, dans le champs de la sécurité et plus particulièrement dans les référentiels des services de l'État ayant en charge la sécurité économique, tout questionnaire ou entretien, mené par un chercheur ou tout autre personne, constitue et est considéré comme une atteinte à la sécurité économique par « questionnaire intrusif ». De manière unanime, la communication externe sur la sécurité, en l'occurrence de l'information, doit rester discrète (Hassid et Masraff, 2010) car susceptible de menacer les positions ou les intérêts de personnes ou d'entreprises.

Quant à l'association des types d'entretiens à mener, le choix de deux types d'entretiens (individuel et focus group) amène une confirmation (ou une infirmation) de la pertinence des résultats obtenus par l'un et l'autre type d'entretien. En ce sens, les deux approches qualitatives se complètent l'une et l'autre et peuvent être complétées et/ou compléter des données issues de la revue de la littérature. Cette forme de triangulation méthodologique semble être dans ce cas pertinente.

Les entretiens individuels se sont déroulés sous la forme d'entretiens semi-directifs suivant un guide d'entretien simple et concis. Trois axes principaux ont structuré le guide d'entretien : l'organisation de la fonction intelligence économique dans l'entreprise, les acteurs et/ou partenaires externes contribuant à la fonction intelligence économique, la mission et les objectifs. Au travers d'une relation communicationnelle la plus simple possible avec les personnes interviewées, la parole la plus libre possible est laissée à ces dernières. Au vu de la taille de l'échantillon, l'analyse des entretiens n'a pas nécessité l'utilisation d'un logiciel d'analyse de contenu.

Le deuxième type d'entretien réalisé fut le focus group mené dans le cadre d'une commission intelligence économique du Club des directeurs sécurité des entreprises. Ce choix

d'entretien repose sur la possibilité pour les participants d'exprimer la diversité et leurs éventuelles divergences. Il s'agit d'un processus collectif auquel le collecteur participe et contrôle. Le groupe est composé de 11 personnes, dont le collecteur. Les dix personnes ayant fait l'objet des entretiens individuels sont présentes. Il faut souligner que l'hétérogénéité des secteurs d'activité des entreprises représentées permet à chacun de s'exprimer librement n'ayant aucun éventuel concurrent présent dans le groupe. L'avantage de cette méthode est l'identification au travers des échanges de l'importance des questions pour les personnes interrogées. Leur pertinence est alors comprise en fonction des intérêts personnels de chacun, mise en commun et soumise à une discussion collective. En revanche, il peut parfois s'avérer difficile, au travers d'un focus group, d'obtenir une variété de réponses s'il y a des leaders qui imposent leurs opinions dans le groupe.

### **3 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

#### **1.3 RESULTATS ISSUS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS**

Des différents entretiens plusieurs similitudes constituent des constantes quelle que soit l'entreprise concernée et le secteur d'activité en question. Les différences les plus significatives concernent l'organisation et le positionnement de la fonction intelligence économique dans la structure générale de l'entreprise. L'objectif n'est pas d'aboutir à une reconstruction idoine de la réalité visée au travers des entretiens, mais, bien plutôt, de tendre vers un idéal-type au sens webérien du terme (WEBER, 1992). Par souci de clarté, les résultats seront présentés comme suit :

- Le positionnement de la structure dédiée à l'intelligence économique au sein de l'entreprise ;
- L'organisation de la structure elle-même ;
- Les missions dévolues à la fonction intelligence économique ;
- Les relations privilégiées de la structure intelligence économique avec les autres services, internes et externes, de l'entreprise.

Les principales différences relevées entre les différents dispositifs d'intelligence économique concernent les deux premiers points : la structure dédiée à l'intelligence économique et son positionnement dans l'organigramme de l'entreprise (ou du groupe). Quant aux deux points suivants, ils concentrent la totalité des similitudes, et force est de constater que les missions, les objectifs et la mise en réseau sont très proches d'une entreprise à l'autre. Cela indique donc

qu'un schéma général d'organisation d'une démarche d'intelligence économique pour remplir ces missions et ces objectifs est possible.

Le positionnement de la structure dédiée à l'intelligence économique dans l'entreprise est très hétéroclite allant d'une direction intelligence économique pour certaines entreprises à un unique individu en charge de la démarche pour d'autres :

*« J'ai une trentaine de personnes qui travaillent pour moi, des veilleurs, des analystes et autours de moi deux stratèges ».*

*« Je suis seul, je prends donc mon bâton de pèlerin et je pars en croisade dans tous les services de l'entreprise. Ceci dit, en général je suis écouté partout où je passe ».*

Dans la plupart des cas, la fonction intelligence économique est placée au plus près de la direction générale, mais ce positionnement n'est pas systématique. Dans une majorité des cas, la fonction intelligence économique et la fonction sûreté/sécurité sont étroitement liées, voire réunies au sein d'une structure commune. Le positionnement de la direction sûreté/sécurité induit donc généralement le positionnement de la fonction intelligence économique :

*« Nous dépendons de la direction sûreté, ce qui est à notre avantage car le directeur sûreté est N-1 du directeur général. Le plus difficile est donc pour nous de convaincre le N-1. S'il adhère à notre cause, c'est gagné ! »*

Ces deux fonctions ne sont cependant pas systématiquement liées. Le positionnement au niveau des directions de la stratégie est également courant :

*« L'intelligence économique est dans le giron de la stratégie, plutôt comme support à la stratégie du groupe que comme entité autonome ».*

Dans certains cas, l'intelligence économique dépend du secrétariat général et même du cabinet du directeur général. Dans un cas particulier, aucune structure permanente n'est dédiée à l'intelligence économique, mais un comité de pilotage l'ayant en charge se réunit de façon hebdomadaire :

*« J'ai été désigné comme le cadre référent pour l'intelligence économique et ai donc la charge de réunir chaque semaine ceux et celles qui dans l'entreprise traitent de l'information. Ça va de la direction de la communication à la stratégie en passant par les SSI. Nous formons ainsi un comité de pilotage au sein duquel nous décidons des grandes orientations et de ce qu'il faut ou ne faut pas faire remonter au directeur général ».*

Sur un échantillon de 10 entreprises, il n'est pas possible d'extraire des constantes pertinentes quant au positionnement d'une structure dédiée à l'intelligence économique dans la grande entreprise française. Par extrapolation, il est probable que sur un échantillon plus important les résultats restent très éclatés. Cette hétérogénéité n'impacte cependant pas l'efficacité de la mission qui, comme il sera souligné ci-dessous, reflète beaucoup de constance.

Quant aux structures ayant en charge l'intelligence économique, une même hétérogénéité, bien que quelque peu moins marquée, ressort inmanquablement des entretiens individuels. Composée dans presque tous les cas d'une équipe de veilleurs, la structure en charge de l'intelligence économique contribue à la fonction veille de son entreprise :

*« L'intelligence économique chez nous se cantonne à la veille, principalement dans le domaine de la sécurité ».*

Elle y contribue, mais n'en détient jamais le monopole, chaque direction, généralement, ayant la charge de la veille la concernant (marketing, achats, juridique, stratégie,...). La veille est cependant une constante dans les structures ayant en charge l'intelligence économique. Souvent, une petite équipe a en charge l'analyse et la production de livrables au profit des services demandeurs, voir dans certains cas directement au directeur général. Dans quelques entreprises, un réseau de correspondants intelligence économique est mis en place dans toutes les directions, qu'elles soient situées en central ou territorialisées, ou dans les différentes filiales, tant en France qu'à l'étranger :

*« Nous disposons d'un système composé de référents dans toutes nos structures régionales, on en compte environ 200 à l'échelle du groupe ».*

*« Dans nos filiales à l'étranger (plus de 40 pays) nous avons désigné des référents pour l'intelligence économique, mais il faut avouer qu'il ne sont sollicités qu'en cas de gestion de crise ».*

Hormis ces quelques éléments quelque peu plus récurrents, aucune constance pertinente n'a été relevée, si ce n'est, pour la totalité des entreprises ayant pris part à l'étude, l'existence et l'utilisation d'un réseau informel transverse à l'entreprise et hors de celle-ci. Cependant aucune existence formelle de ces réseaux n'apparaît dans les organigrammes des entreprises ni dans les partenariats identifiés comme tels.

Les missions dévolues à la fonction intelligence économique sont, quant à elles, pratiquement identiques pour chacune des entreprises étudiées.

La première mission, clairement établie, est indiscutablement la sauvegarde et l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cet objectif ressort clairement dans les 10 entretiens individuels. Cela conforte la place de l'intelligence économique et son rôle dans l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité :

*« Le véritable objectif de l'intelligence économique c'est de contribuer au business de la boîte. En apportant la bonne information, au bon moment ».*

*« S'il y a bien une chose sur laquelle je dois rendre des comptes c'est sur la rentabilité de l'intelligence économique pour le groupe. Nous disposons d'une large autonomie mais si nous n'apportons pas de plus-value... ».*

*« Un seul mot d'ordre, faire du business ! ». « Contribuer à la compétitivité du groupe, c'est ce qu'on me demande chaque jour ».*

L'importance de l'intelligence économique, en dépit d'une hétérogénéité organisationnelle, est par conséquent prise en compte et reconnue au plus haut niveau décisionnel de l'entreprise. Ensuite, et de façon unanime pour tous les participants à l'étude, la veille, précisément, l'analyse de toutes les informations susceptibles d'intéresser et d'appuyer la décision des plus hautes sphères décisionnelles de l'entreprise, constitue la mission principale d'une structure dédiée à l'intelligence économique. Le processus d'acquisition et d'analyse de l'information est une préoccupation majeure des responsables de l'intelligence économique, dans tous les secteurs d'activité des entreprises étudiées. Ce processus est souvent dénommé « analyse économique et stratégique » et englobe la fonction veille. C'est également à ce moment des entretiens que les participants évoquent la nécessité d'outils et de méthodologies de veille performants basés sur des expertises en la matière. Tous les participants, quelle que soit la structure de veille qui travaille à son profit, soulignent l'importance des outils et des méthodologies de veille incontournables à la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique efficace dans leur organisation respective :

*« Pour trouver et analyser l'information dont l'entreprise a besoin, nous disposons d'outils de veille. Il sont disponibles sur le marché ».*

*« Sans outils de veille nous ne pourrions pas mener à bien les missions qui nous sont confiées par les différents services. Nous avons donc développé notre propre logiciel de veille ».*

Autre mission commune à une majeure partie des entreprises interrogées, la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise. En collaboration étroite avec les professionnels des systèmes d'informations, les responsables de l'intelligence économique ont très fréquemment

la charge de la protection du patrimoine immatériel. L'intelligence économique étant généralement entendue comme la gestion des informations et connaissances sensibles pouvant utiles à l'entreprise, leur protection est une des missions dévolues à l'intelligence économique. Plusieurs des participants n'hésitent pas à évoquer la sécurité physique des sites sur lesquels l'information sensible est détenue. Il s'agit d'une sécurité générale du patrimoine immatériel, allant de la sécurité informatique de l'information elle-même à la protection des contenants de ce patrimoine. Cette protection implique pour plusieurs l'enquête interne, le suivi des personnels en déplacement, une vision sur les habilitations, des avis sur la sécurité informatique et sur la sécurité passive :

*« Chez nous intelligence économique, sûreté et sécurité s'enchevêtrent largement. On passe de l'HSCT aux enquêtes internes, de la recherche d'informations sur un futur partenaire à la protection informatique ».*

Une quatrième mission - également commune à tous les responsables intelligence économique rencontrés - réside dans la volonté de diffuser une culture de l'intelligence économique dans l'entièreté de l'entreprise ou du groupe. Cette volonté est généralement issue de la volonté propre du responsable intelligence économique, mais est régulièrement avalisée par la direction générale. Trois points principaux peuvent être déduits des entretiens individuels quant à l'organisation de cette diffusion de la culture intelligence économique. Il s'agit de la sensibilisation des personnels, des échanges entre ces derniers et les personnes en charge de l'intelligence économique, de l'organisation de ces échanges en vue d'un maximum d'efficacité dans la protection des informations et de la prévention des risques humains en matière de pertes d'informations sensibles :

*« Avant tout nous devons nous faire connaître au sein du groupe, expliquer ce que nous faisons et comment on le fait. Ensuite nous devons exposer aux personnels concernés un schéma de circulation et de remontée de l'information ».*

Cette sensibilisation des personnels de l'entreprise à l'intelligence économique se fait principalement par trois canaux différents : en interne, par l'intervention d'acteurs du service public et par des conférenciers/consultants extérieurs. En interne, en fonction des compétences des personnes en charge de l'intelligence économique, des conférences de sensibilisation sont organisées, mais restent très générales quant à leurs contenus. Ce sont des sensibilisations assez formelles qui insistent sur les besoins de l'entreprise en matière d'informations détenues par l'ensemble de ses personnels. Les sensibilisations réalisées par les acteurs du service public concernent pour les entreprises participant à notre recherche (du fait

de leur importance dans le paysage économique national), presque exclusivement des interventions des services de renseignement et plus particulièrement de la direction centrale du renseignement intérieur (DCRI). Elles sont exclusivement focalisées sur le volet sécurité économique et sécurité de l'information et complètent les sensibilisations effectuées au moyen de compétences internes :

*« Dans la mesure du possible nous faisons appel aux services de la DCRI ou de la gendarmerie nationale pour venir sensibiliser notre personnel ».*

*« Nous collaborons très régulièrement avec la DCRI en matière de sensibilisation ».*

*« Depuis plusieurs années, nous demandons à des gendarmes de venir faire des conférences de sensibilisation dans nos filiales ».*

Sur des sujets plus spécifiques ou plus techniques (intelligence culturelle, utilisation des réseaux sociaux, organisation ou participation à des salons,...), il est généralement fait appel à des consultants ou conférenciers externes spécialisés. Ces différents canaux de sensibilisation sont l'occasion pour les responsables intelligence économique d'identifier les personnes les plus susceptibles de collaborer à la mission intelligence économique au sein de l'entreprise.

La diffusion d'une culture de l'intelligence économique dans l'entreprise implique des échanges en général, et, plus particulièrement, des échanges d'informations. L'identification des personnels susceptibles de détenir ou ayant des capacités à obtenir de l'information pertinente pour la fonction intelligence économique est une mission quotidienne des responsables intelligence économique. Ce qui souligne que la constitution d'un réseau interne est une condition de réussite en matière d'intelligence économique. Quant à son efficacité, elle sera fonction de son organisation.

L'organisation d'un réseau d'échanges d'informations au sein de l'entreprise est nécessaire à son fonctionnement et à la remontée des informations vers le responsable intelligence économique ou à un des membres de l'équipe dédiée à l'intelligence économique. Soit ce réseau reste totalement informel avec le risque de se dissoudre lors d'un changement de responsable intelligence économique, soit il est organisé de façon plus ou moins formelle pour être pérennisé. Les deux configurations des réseaux transparaissent dans les entretiens. Pour certains, un système de correspondants dans toutes les structures de l'entreprise ou du groupe est instauré (jusqu'à 2500 correspondants chez l'un des participants à notre recherche). Plus généralement, il s'agit de personnes identifiées dans les services considérés comme stratégiques pour l'entreprise et avec lesquels des rapports privilégiés sont entretenus. C'est le

système retenu dans la plupart des entreprises étudiées. La communication entre ces correspondants se fait généralement au moyen de plates-formes d'échanges sécurisées, mais des rencontres physiques de visu sont souvent prévues selon des périodicités variables.

L'importance de relations privilégiées avec les autres services de l'entreprise et avec des acteurs externes à celle-ci est systématiquement soulignée dans chaque entretien. Concernant les relations internes, en dehors de la construction d'un réseau particulier, l'objectif principal est un accès direct avec la direction générale. Ce qui est dans la majorité des cas effectif. S'agissant des relations externes à l'entreprise, comme déjà mentionné ci-dessus, des relations privilégiées avec certains services publics sont systématiques et très appréciées des responsables intelligence économique : DCRI, DGSE, Gendarmerie nationale, ministère des Affaires étrangères, ou encore le réseau des attachés de sécurité intérieure. Par ailleurs, les responsables intelligence économique des entreprises étudiées cherchent à favoriser les échanges de bonnes pratiques avec des responsables intelligence économique d'autres entreprises au travers des clubs d'entreprises, de certaines chambres de commerce et d'industrie, ou encore de l'appartenance à un syndicat patronal tel le Medef. Le besoin d'expertise se traduit également par des rapports accrus avec certains cabinets spécialisés indépendants et parfois avec des laboratoires ou centres de recherche. Une externalisation d'une partie de la veille peut également être mise et confiée à ces mêmes cabinets spécialisés en intelligence économique. La participation à des colloques sur l'intelligence économique est également une activité régulière des responsables intelligence économique. Il s'agit là, pour le responsable intelligence économique, de tisser un réseau tant d'experts en intelligence économique que de capteurs d'informations. Cette notion de réseau et les configurations qu'elle induit sont donc au cœur de la démarche d'intelligence économique.

Bien que l'organisation et la place des structures dédiées à l'intelligence économique dans les entreprises soient dans les faits très hétérogènes, les objectifs et les missions qui lui sont confiés sont semblables d'une entreprise à l'autre. En des termes simples, il est possible de considérer que veille, analyse, sécurité de l'information et diffusion d'une culture de l'intelligence économique au travers de l'organisation de réseaux internes et externes constituent la pierre angulaire de la démarche d'intelligence économique dans toutes les grandes entreprises françaises étudiées.

## 1.4 RESULTATS ISSUS DU FOCUS GROUP

Le focus group a été réalisé avec les dix responsables intelligence économique avec lesquels se sont déroulés les entretiens individuels. Il a eu lieu dans le cadre d'une réunion de la commission intelligence économique du Club des Directeurs Sécurité des Entreprises (CDSE). Il convient de décrire en quelques lignes ce qu'est le CDSE, ses objectifs et les objectifs de ses commissions.

Le CDSE vise à répondre avec efficacité à plusieurs objectifs :

- Favoriser le développement d'une organisation en réseau ;
- Positionner la sécurité/sûreté en tant que fonction stratégique majeure de l'entreprise ;
- Développer une culture « sécurité/sûreté » au sein du monde professionnel ;
- Contribuer à la diffusion de bonnes pratiques en matière de sûreté ;
- Participer à toute démarche nationale ou internationale de réflexion ayant pour objet la sécurité/sûreté des entreprises ;
- Développer une solidarité professionnelle afin de promouvoir une totale coopération et permettre une meilleure collaboration.

Le principal objectif des commissions, au nombre de huit, est de faciliter le partage des expériences et de développer les échanges entre les membres du CDSE. Selon leur nature et la volonté des participants, les commissions ont également pour objectif de contribuer à l'identification et à l'émergence des bonnes pratiques dans les thématiques traitées, à l'instar des objectifs généraux du CDSE, au premier desquels la mise en réseau des acteurs.

C'est donc dans ce cadre que s'est déroulé le focus group. L'organisation de la rencontre s'est faite comme suit : un des participants a présenté l'organisation de la fonction intelligence économique dans son entreprise, les autres participants étant invités à intervenir pour compléter, confirmer ou infirmer ce qui était présenté en fonction de l'organisation de cette fonction dans leur entreprise respective. Sans intervention particulière de notre part, naturellement, les discussions se sont orientées vers les difficultés à organiser une structure clairement définie dédiée à l'intelligence économique et clairement positionnée chez chacun des intervenants :

*« Au final nous avons pratiquement tous le même souci : on fait quoi et où ? »*

*« Comme beaucoup d'entre nous visiblement, moi, mon problème est d'avoir accès à tout le*

*processus d'intelligence économique et de le recentrer dans un service unique ».*

En revanche, sur les missions imparties à la démarche d'intelligence économique, les voix se sont totalement accordées : veille, analyse, sécurité de l'information et sensibilisation à l'intelligence économique. Quant aux réseaux internes et externes, ils sont évoqués tout au long du focus group comme étant primordiaux et essentiels pour mener à bien la mission d'intelligence économique :

*« Intéressant votre réseau de référents, nous avons pensé à un système de remontée de l'information mais pas via un réseau de référents, plutôt sur une base d'organigramme hiérarchique ».*

*« J'apprécie énormément les travaux que nous menons ici au CDSE, l'échange des bonnes pratiques des uns et des autres m'a permis de faire évoluer mon service ces dernières années ».*

Concernant les partenaires étatiques, les responsables de l'intelligence économique présents expriment tous de véritables attentes, principalement dans le champ de la sensibilisation des personnels, à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les sphères décisionnelles. Les partenaires privés sont quant à eux divisés en deux familles distinctes : les lieux de rencontres inter-entreprises (Medef, CDSE,...) et les éventuels collaborateurs (sécurité à l'étranger, consultants,...). L'importance de l'échange de bonnes pratiques est clairement identifiée (*supra*) et l'importance de la commission intelligence économique du CDSE est reconnue comme étant le lieu privilégié de ces échanges.

Le focus group n'a pas réellement apporté d'éléments supplémentaires par rapport aux entretiens individuels, mais a permis de confirmer ce qui était ressorti au cours des entretiens. Cependant, la notion de partenariat, au sens large, y a été mise en exergue. En matière d'intelligence économique les partenariats doivent, selon les participants au focus group être privilégiés et bien pensés :

*« Il faut privilégier les partenariats. C'est non seulement une façon d'obtenir et de partager de l'information, mais surtout de comprendre les mécanismes de chacun. De plus, en amont d'un partenariat, on actionne la démarche d'intelligence économique ».*

Tant les relations avec le monde associatif (et plus particulièrement des ONG) qu'avec les clients et fournisseurs, en passant par les services publics et les divers prestataires semblent devoir être approfondies et être considérées comme partie intégrante d'une stratégie d'anticipation des risques. Les échanges entre les participants par le biais du focus group ont

été très appréciés et considérés comme très constructifs pour l'ensemble des participants.

## **1.5 APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

Le premier apport de notre recherche, est théorique en ce qu'elle illustre l'intérêt de l'écologie des populations d'organisations pour traiter de l'intelligence économique. Les notions de réseau et de configuration sont bien entendu au cœur de cette recherche parce qu'au cœur de de l'organisation et de la vie d'une démarche d'intelligence économique dans une grande entreprise. Concernant la méthodologie utilisée qui associe les entretiens et le focus group, elle reste encore peu utilisée en sciences de gestion, précisément en stratégie. Cependant, la spécificité de l'intelligence économique et son caractère transdisciplinaire permettent un large panel méthodologique. De plus, le caractère discret de la fonction intelligence économique dans les entreprises constituant l'échantillon ne permet pas un accès facile à l'information et son acquisition dépend uniquement de l'accord du ou des responsables intelligence économique. Les limites de la recherche tiennent donc précisément au fait que la méthodologie utilisée capitalise l'information au niveau des seuls individus et non de l'organisation elle-même, révélant, de ce fait, un biais cognitif non négligeable. En effet, les données recueillies sont issues des représentations construites par les responsables intelligence économique, elles-mêmes construites dans et par leur environnement. L'objectif du focus group était en partie de neutraliser ce biais, mais, comme déjà mentionné, il est également porteur d'un biais : le leadership éventuel d'un des participants au focus group (qui n'a toutefois pas été constaté).

Quant à la lecture théorique par l'écologie des populations d'organisations, elle constitue un cadre solide pour l'étude de l'intelligence économique, qu'elle soit d'entreprise ou du domaine de la politique publique d'intelligence économique. Effectivement, au travers des relations et des réseaux, internes comme externes, l'intelligence économique acquiert son autonomie en tant que démarche structurée. Ces réseaux et les configurations qu'ils induisent ont été omniprésents au cours des entretiens individuels et du focus group. Cependant, et là aussi l'écologie des populations d'organisations l'illustre pertinemment, la faiblesse organisationnelle de l'intelligence économique, encore aujourd'hui, tient à son manque de maturité. Mais force est de constater que l'intelligence économique vient s'immiscer dans l'entreprise et son environnement, non seulement pour jouer son rôle fondamental de gestion de l'information sensible et considérée comme stratégique mais également comme facteur de changement organisationnel. Le fait que l'exercice de cette fonction soit mal défini dans

l'entreprise, il implique de facto une réflexion sur l'organisation générale de l'entreprise, notamment sur le lieu optimal où organiser l'intelligence économique. Ainsi l'intelligence économique agit en quelque sorte comme un vecteur de décroissance de l'inertie structurelle, tant par la place qu'elle se cherche dans l'entreprise que par la place qu'elle a prise dans le paysage public via la politique publique dédiée.

## **CONCLUSION**

En effectuant une lecture de l'intelligence économique par l'écologie des populations d'organisations, l'objectif était de tenter de clarifier la place, le rôle et le fonctionnement des réseaux sur lesquels repose l'intelligence économique dans les grandes entreprises. Insérée dans un projet de recherche, la mise en perspective de l'intelligence économique au travers de cette lecture par l'écologie des populations d'organisations pose les jalons d'une éventuelle modélisation de la fonction intelligence économique. Les notions de réseau et de configuration, confirmées lors des entretiens et du focus group réalisés comme étant les pierres angulaires d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise, sont un nouveau point de départ. Il est cependant une difficulté majeure qui réside en la sensibilité de l'intelligence économique au sein des grandes entreprises. Ce constat traduit la difficulté d'accès à l'information nécessaire au bon déroulement des travaux de recherche en intelligence économique. Il est dès lors extrêmement compliqué, du moins, peu aisé, sans la confiance établie entre chercheurs et professionnels de l'intelligence économique, de pouvoir réaliser une collecte de données permettant une triangulation des méthodes de collecte des données visant à s'assurer de la fiabilité et de la pertinence des analyses effectuées.

Néanmoins, les résultats issus des entretiens et du focus group ont permis de faire émerger et d'extraire des constantes touchant la place, le rôle et le fonctionnement propres à l'intelligence économique au sein des grandes entreprises. Ces constantes structurelles et organisationnelles soulignent l'importance de la constitution de réseaux internes et externes au sein d'une démarche d'intelligence économique, ainsi que la nécessité et l'utilité de les renforcer et de les pérenniser. Pour la grande entreprise, il s'agit bien de prendre en compte son environnement pour l'organiser au moyen de relations qui elles-mêmes seront plus ou moins pertinentes en fonction de leur propre organisation et maturité.

En outre, de façon non intentionnelle, l'organisation du focus groupe a également débouché sur la mise en place d'un programme de présentation de l'organisation de l'intelligence économique des différents participants lors de prochaines réunions de la commission

intelligence économique du Club des Directeurs Sécurité des Entreprises. Au travers d'un réseau externe participant aux démarches d'intelligence économique de grandes entreprises, une dynamique s'est donc créée, ou, du moins, renforcée, en matière d'échanges et de partage de bonnes pratiques en intelligence économique.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACCARD P., ASSENS C. (2010), « La dynamique des réseaux non hiérarchiques », *Gestion* 2000, mars-avril, n°2, pp. 81-93.
- ACHARD P., BERNAT J.P. (1998), *L'intelligence économique : mode d'emploi*, ADBS, Paris.
- ALDRICH H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- ANGOT H. (2006), *Système d'information de l'entreprise. Des flux d'information au système de gestion automatisé*, De Boeck, Bruxelles.
- ASSENS C. (1994), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Cahier de DMSP*, n° 232.
- BESSON B., POSSIN J.C. (1996), *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod, Paris.
- BLOCH A. (1999), *L'intelligence économique*, Economica, Paris.
- BOUDES T. (2001), « La prise en compte des menaces par les grandes entreprises dominantes : revue de littérature et proposition d'un cadre théorique », in *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Québec.
- BULINGE F. (2012), *De l'espionnage au renseignement*, Vuibert, Paris.
- CARAMELO F. (2008), *Renseignement humain. Sécurité et management*, Lavauzelle, Paris.
- CHARREIRE S., DURIEUX F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- COLONOMOS A. (1995), « Sociologie et science politique : les réseaux, théories et objets d'études », *Revue française de science politique*, Vol. 45, pp. 165-178.
- DELBECQUE E. (2006), *L'intelligence économique*, Presses Universitaires de France, Paris.
- DESMAREZ P. (1996), *Cours de Sociologie*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles.
- ELIAS N. (1991), *La Société des individus*, Fayard, Pocket, Paris.
- ELIAS N. (1996), *Engagement et distanciation*, Fayard, Pocket, Paris
- ELIAS N. (2008), *La Société de cour*, Flammarion, Paris.
- GARETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. *et al.* (2009), *Strategor*, Dunod, Paris.
- GAVARD M-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, Paris.
- HANNAN M.T., FREEMAN J.H. (1977), « Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, Volume 82, Issue 5, pp. 929-964.
- HANNAN M.T., FREEMAN J.H. (1984), « Structural Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, Vol.42, N°2, pp. 149-164.
- HARBULOT C. *et al.* (2012), *Manuel d'intelligence économique*, Presses Universitaire de France, Paris.
- HASSID O., MASRAFF A. (2010), *La sécurité en entreprise. Prévenir et gérer les risques*, Maxima, Paris.
- JAKOBIAK F. (2009), *L'intelligence économique, techniques et outils*, Organisation, Paris.
- LARIVET S. (2009), *Intelligence économique. Enquête dans 100 PME*, L'Harmattan, Paris.
- LE H.K. (2000), *Liens méthodologique et parenté épistémologique entre les sciences sociales*, Septentrion, Paris.
- LEBRUMENT N. (2008), « Prolégomènes à une compréhension des responsabilités de

- l'intelligence économique », *Colloque de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Octobre 2008.
- LEBRUMENT N. (2012), *Intelligence économique et management stratégique. Le cas des pratiques d'intelligence économique des PME*, L'Harmattan, Paris.
- LEE R.M. (1993), *Doing research in sensitive topics*, Sage, London.
- LEYRONAS C. (1995), « Analyse critique du concept « réseau » de petites entreprises, étude exploratoire », in *Actes de la quatrième conférence internationale de management stratégique*, Paris.
- MASSON H. (2012), *L'intelligence économique, une histoire française*, Vuibert, Paris.
- MOINET N. (2011), *Intelligence économique. Mythe et réalités*, CNRS Editions, Paris.
- OERTEL S., WALGENBACH P. (2009), « How the Organisational Ecology Approach Can Enrich Business Research on Small and Medium-Sized Enterprises – Three Areas for Future Research », *Schmalenbach Business Review*, N°61, pp. 250-269.
- PELLETIER A., CUENOT P. (2013), *Intelligence économique, mode d'emploi*, Pearson, Paris.
- PINA E CUNHA M. (1999), « Ecologia organisational : implicações para a gestao e algumas pistas para a superacao de seu carater anti-management », *Revista de Administração de Empresas*, Vol.39, N°4, pp. 21-28.
- REIX R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.
- ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, ESKA, Paris.
- RUMELT R.P. (1994), « Inertia and transformation », *Paper presented at the 14th Conference of Strategic Management Society*, Jouy-en-Josas.
- SALLES M. (2000), « Problématique de la conception de méthode pour la définition de systèmes d'intelligence économique », *Revue d'intelligence économique*, n°6-7, pp.15-28.
- SALLES M. (2006), *Stratégie des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*, Economica, Paris.
- SCHWARZ G.M. (2010), « The logic of deliberate structural inertia », *Journal of Management*, Vol. 38, no. 2, pp. 547-572.
- SINGH J. (1990) « Theory and Research in Organisational Ecology », *Annual Review of Sociology*, Vol.16, pp.161-195.
- SINGH J. (1994), « Apports et limites des théories de l'évolution organisationnelle », Petit déjeuner « confidences » des Amis de l'École de Paris, 17 mai 1994.
- TRUSHMAN M, ROMANELLI E. 1985, « Organizational evolutions : a metamorphosis model of convergence and reorientation », *Research in organizational behavior*, Vol.7, pp. 171-222.
- WEBER M (1992), *Essais sur la théorie de la science*, Fayard, Pocket, Paris.