

# **LES SYNDICATS PROFESSIONNELS SONT-ILS UN OUTIL PERMETTANT AUX PME/PMI L'ACCES A LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ?**

**Mohamad AL ABDUSALAM**  
**Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche**  
**Centre de recherche Magellan – IAE de Lyon**

**Université Jean Moulin – Lyon3**  
**6, Cours Albert THOMAS**  
**69355 Lyon Cedex 08**

**Téléphone : 04 78 78 71 58**  
**Télécopie : 04 78 78 77 50**  
**E-mail : [alabdulsalam@univ-lyon3.fr](mailto:alabdulsalam@univ-lyon3.fr)**

**Robert PATUREL**  
**Professeur des Universités**  
**Laboratoire ERMES**

**IAE Toulon Var - Université du SUD Toulon-Var**  
**E-mail : [robert.paturel@univ-tln.fr](mailto:robert.paturel@univ-tln.fr)**

## **RESUME :**

L'intelligence économique est un concept qui monte en puissance depuis une douzaine d'années. Cependant, au niveau de ses pratiques, les études démontrent que les PME-PMI ne maîtrisent pas l'intelligence économique. Cette dernière, étant établie sur la base des expériences des grandes entreprises, résulte des méthodologies inadaptées aux spécificités des PME, ce qui exige de créer des outils propres à leur contexte pour la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique. Dans cette perspective, l'outil coopératif apparaît une piste propice donnant aux PME l'accès à l'intelligence économique.

A travers cette communication, nous présenterons les premiers résultats de notre recherche visant à décrire le rôle des syndicats professionnels dans les pratiques coopératives de l'intelligence économique pour les PME. Quant à la méthodologie utilisée, notre recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale effectuée au sein d'un syndicat professionnel. Ce choix méthodologique est justifié par le caractère exploratoire de notre recherche. Le recueil de données a été effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs, des sources de données secondaires et une observation. Le traitement des données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu. Le cas étudié nous permet d'appréhender la contribution du syndicat professionnel à la démarche fonctionnelle de l'intelligence économique au bénéfice des PME adhérentes.

**MOTS CLES :** Intelligence économique, veille stratégique, syndicat professionnel, réseau.

# **LES SYNDICATS PROFESSIONNELS SONT-ILS UN OUTIL PERMETTANT AUX PME/PMI L'ACCES A LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ?**

## **RESUME :**

L'intelligence économique est un concept qui monte en puissance depuis une douzaine d'années. Cependant, au niveau de ses pratiques, les études démontrent que les PME-PMI ne maîtrisent pas l'intelligence économique. Cette dernière, étant établie sur la base des expériences des grandes entreprises, résulte des méthodologies inadaptées aux spécificités des PME, ce qui exige de créer des outils propres à leur contexte pour la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique. Dans cette perspective, l'outil coopératif apparaît une piste propice donnant aux PME l'accès à l'intelligence économique.

A travers cette communication, nous présenterons les premiers résultats de notre recherche visant à décrire le rôle des syndicats professionnels dans les pratiques coopératives de l'intelligence économique pour les PME. Quant à la méthodologie utilisée, notre recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale effectuée au sein d'un syndicat professionnel. Ce choix méthodologique est justifié par le caractère exploratoire de notre recherche. Le recueil de données a été effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs, des sources de données secondaires et une observation. Le traitement des données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu. Le cas étudié nous permet d'appréhender la contribution du syndicat professionnel à la démarche fonctionnelle de l'intelligence économique au bénéfice des PME adhérentes.

**MOTS CLES :** Intelligence économique, veille stratégique, syndicat professionnel, réseau.

## 1. INTRODUCTION

Thème d'actualité, l'intelligence économique est un concept qui monte en puissance depuis une dizaine d'années. Son essor accompagne des mutations profondes, d'ordre économique et technologique, telles que la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés et le progrès spectaculaire des TIC lié à l'arrivée de la société de l'information, dessinant ainsi la nouvelle trame de nos sociétés « post-industrielles ». Au-delà, la compétitivité et l'innovation sont devenues les clefs de voûte pour toute entreprise, quelle que soit sa taille, ambitionnant de réussir et d'assurer sa pérennité. Dans ce contexte, le contrôle de l'information stratégique et sa transformation en savoir et savoir-faire constituent un impératif majeur pour l'entreprise (Julien et al., 2003), ce qui rend incontournable de disposer d'un mécanisme de détection des tendances et enjeux de l'évolution de l'environnement (Jacob et al., 2000). L'IE<sup>1</sup> permet d'atteindre cet objectif. En effet, l'IE est une démarche complexe qui touche la stratégie même de l'entreprise, son processus de décision et son système de relations sociales (Levet, 2002). Le concept de l'IE qui est entré dans sa phase de maturation et devenu un objet de recherche transdisciplinaire (Bournois et al., 2000 ; Levet, 2001), reste encore un champ aux frontières non stables nécessitant de produire un véritable référentiel et un travail pluridisciplinaire considérable (Levet, 2001). Au niveau des pratiques de l'IE, les études empiriques menées démontrent que les grandes entreprises françaises ont compris la nécessité de la maîtrise de l'IE puisqu'elles pratiquent déjà ou ont l'intention de pratiquer l'IE (Bournois et Romani, 2000). Quant aux PME-PMI, un consensus se dégage sur leur non-maîtrise de l'IE (Rapport Commissariat Général du Plan, 1994 ; Paturel et Levet, 1996 ; Hassid et al., 1997 ; Voyant, 1999) : « les PME sont souvent trop occupées par leurs survies pour s'ouvrir à des concepts qui peuvent paraître très éloignées des réalités de terrain » (Paturel et Levet, 1996).

### 1. 1. LA SPECIFICITE DE LA PME

Les PME-PMI occupent une place primordiale dans le paysage économique français et européen. Elles représentent en Europe plus de 99% des entreprises et emploient 77% de la main-d'œuvre (Turner, 1997). La PME est devenue un objet de recherche (Marchesnay, 1998) puisqu'elle est caractérisée par des propriétés qualitatives et quantitatives permettant de

---

<sup>1</sup> Désormais, nous emploierons IE pour Intelligence Economique.

l'appréhender en tant qu'objet particulier (Torres, 1999). La particularité de la PME nécessite des réflexions autour de l'IE dédiées à la PME (Marchesnay, 2004).

Dans le contexte actuel de la nouvelle compétitivité, il est utile de rappeler succinctement les éléments spécifiques relatifs aux PME par rapport aux grandes entreprises pour bien délimiter le cadre conceptuel global de notre objet de recherche. Les éléments distinguant les PME des grandes entreprises sont :

- environnementaux avec l'incertitude vis-à-vis de l'environnement et une certaine vulnérabilité face aux partenaires (Blili et Raymond, 1993). Le GREPME (1994) insiste sur la fragilité des PME vis-à-vis de la mouvance de leur environnement socio-économique en raison de leurs ressources limitées pour obtenir et valoriser l'information le concernant ;
- organisationnels avec une structure simple et une faiblesse en ressources (Blili et Raymond, 1993). Les PME ne disposent souvent pas des moyens nécessaires pour repérer, traduire et interpréter l'information qui leur serait utile (Livre vert sur l'innovation, 1995). A cela s'ajoute des systèmes d'information de gestion limités (Lang et Callatone, 1997) ;
- décisionnels avec un processus de décision à court terme, réactif, concentré sur les flux physiques plutôt que sur les flux informationnels (Blili et Raymond, 1993) ;
- psychosociologiques avec le rôle dominant du propriétaire-dirigeant (Blili et Raymond, 1993) et la concentration fréquente de la collecte d'information sur une seule personne (Lang et Callatone, 1997) ;
- reliés à la flexibilité, à la proximité des marchés, à la rapidité de réaction et de réorientation « agilité » (Blili et Raymond, 1993).

En outre, les PME souffrent de la mauvaise maîtrise de l'information ouverte, ce qui se révèle un élément pénalisant dans une économie mondialisée. Dès 1988, Julien et Marchesnay constatent que la petite entreprise va surtout subir l'environnement tandis que la très grande entreprise le modèle largement.

## **1. 2. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIF DE LA COMMUNICATION**

Etant établi sur la base des expériences des grandes entreprises, le concept de l'IE se fonde sur des méthodologies inadaptées aux PME (Jacques-Gausatve, 1995 ; Levet et Paturel, 1996). Ainsi, les PME doivent gérer, d'un côté, la nécessité de disposer d'un mécanisme pour détecter les signaux faibles (Ansoff, 1975) dont les enjeux sont primordiaux pour leur pérennité dans un environnement mondialisé et, de l'autre, la levée de leurs caractéristiques spécifiques constituant une entrave à l'accès à cette information. Au-delà, la perspective de la coopération interorganisationnelle<sup>2</sup> autour d'un projet d'IE paraît une piste propice pour ces entreprises (Livre vert sur l'innovation, 1995). Selon Julien et Marchesnay (1988), les PME sont des partenaires potentiels puisqu'elles s'insèrent de manière facile dans des réseaux informels en établissant des liaisons professionnelles et amicales pour aménager leur environnement et réduire l'incertitude qui le caractérise. D'après Julien (1996), « plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir des opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles ». Par ailleurs, les réseaux personnels (sociaux) des entrepreneurs qui font l'objet de recherches particulièrement intéressantes en ce moment (voir les travaux sous la direction de R. Paturel), fournissent une source d'informations fondamentales et jouent un rôle non négligeable dans l'acquisition et le partage de l'information professionnelle (Birely et al., 1991 ; Filion, 1991, Chappoz, 1995) lorsque les dirigeants adoptent une démarche active dans la recherche de ces renseignements (Birley et al, 1991). Selon MacDonald (1995), les informations provenant des réseaux de communication contribuent au changement interne de l'organisation dans la mesure où elles permettent au décideur d'élargir ses connaissances qui feront évoluer l'entreprise. L'intérêt du dirigeant pour développer et entretenir ses réseaux sociaux d'informations ne fait donc aucun doute (Filion, 1991), cette action conforte de manière incontestable l'accroissement de son capital social (Burt, 1992). Selon Granovetter (1982), plus la veille est reliée à des réseaux personnels et informationnels fournissant des signaux forts et faibles, plus elle est efficace pour aider la firme à se différencier.

Parce que les PME présentent des spécificités, il importe de créer des outils propres à leur contexte (GREPME, 1997) pour la mise en œuvre d'une démarche d'IE. Nous présentons dans cette communication les premiers résultats partiels de notre recherche visant à décrire le

---

<sup>2</sup> Quant à l'ancrage théorique de notre investigation, nous signalons de manière succincte qu'elle est fondée sur la théorie des ressources (Wernefelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Barney, 1991), la théorie de l'organisation industrielle (Porter, 1982) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Huber, 1991 ; Ingham, 1994 ; Koenig, 1994).

rôle et les actions des syndicats professionnels dans les pratiques coopératives de l'IE pour les PME adhérentes. Notre terrain d'étude est une chambre syndicale de la région Rhône-Alpes. Pour répondre à notre questionnement de recherche, nous adoptons une vision fonctionnelle de l'IE afin de démontrer la contribution du syndicat professionnel à la réalisation des quatre fonctions de l'IE (Levet et Paturel, 1996). L'approche fonctionnelle, malgré son importance pédagogique (Massé et Thibaut, 2001), n'a fait l'objet, à nos connaissances, que d'un seul travail empirique (Larivet, 2002). Ce dernier réclame, pour approfondir la compréhension de l'IE à travers ce type d'approche, de multiplier les études empiriques de nature qualitative. Nous participons donc à cette logique d'accumulation de travaux avec notre recherche.

## **2. LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Nous aborderons d'abord la définition de l'IE avant d'en envisager brièvement l'aspect collectif.

### **2. 1. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : ELUCIDATION, GENESE ET EVOLUTION**

L'IE est un champ de recherche extrêmement vaste et prometteur. Le concept est aujourd'hui sorti de sa phase d'émergence mais, néanmoins, il nécessite la production d'un cadre référentiel s'appuyant sur une réflexion pluridisciplinaire. En France, l'Etat s'est impliqué dans la question en visant à généraliser la pratique de l'IE dans le tissu économique français (Favier, 1998 ; Larivet, 2001). Le rapport du Commissariat général du plan « Intelligence économique et stratégie des entreprises » (1994), document de référence en la matière, donne à l'IE une dimension nationale globale qui dépasse les frontières de l'entreprise. Il définit l'IE dans une perspective opérationnelle comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût ».

Cependant, cette définition, certainement utile au moment de sa publication, n'apporte plus grande chose de précis aujourd'hui (surtout si le reste du rapport est occulté !) et une certaine confusion conduit à assimiler l'IE à la veille stratégique, voire à tout système d'information pertinent de l'entreprise. Les deux termes sont fréquemment utilisés de façon interchangeable

(Bergeron, 2000). Dans une perspective historique d'évolution de concepts, Aguilar (1967), dans son livre « Scanning the Business Environment », s'intéressa à la surveillance de l'environnement de l'entreprise et fut le précurseur de la recherche sur la veille. L'auteur présente le concept « d'environnement scanning » comme la cueillette des informations « about events and relationships in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its tasks of charting in a company's future course of action ». Le monde Francophone attend l'année 1994 pour se voir doter d'une définition de la veille stratégique proposée par Lesca : « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques » (Lesca, 1994).

Le rapport Martre insiste sur la supériorité de l'IE par rapport aux différentes sortes de la veille et sur la coopération des acteurs économiques par une culture collective de partage et d'échange de l'information et du savoir. A travers ce rapport, plusieurs aspects fondamentaux de l'IE sont signalés avec :

- la coordination des différentes phases du processus que constituent la recherche, le traitement, la diffusion et l'exploitation de l'information,
- sa mise au service des décisions stratégiques et tactiques,
- l'idée de renforcer la compétitivité de l'entreprise,
- le caractère légal de ses différentes phases,
- la sécurité du processus et la protection du patrimoine à assurer,
- la coordination et la coopération au sens large aux différents niveaux de l'organisation,
- l'emploi des pratiques d'influence (lobbying) afin d'influencer l'environnement.

C'est notamment dans les trois dernières caractéristiques que réside l'essentiel de la différence entre l'IE et la veille stratégique. Paturel (2002) ajoute que contrairement à la veille, tournée exclusivement vers l'extérieur, l'IE évoque les ressources et compétences internes à l'entreprise en les restaurant et en les développant. Larivet (2001) considère la veille stratégique en tant que composante essentielle de l'IE pouvant d'ailleurs être la meilleure façon pour commencer à aborder une démarche d'IE.

Avec l'avancement des travaux de recherche, une nouvelle génération de définitions de l'IE a émergé en favorisant une approche pluridisciplinaire dans la perspective d'une économie

fondée sur la connaissance. Ces nouvelles définitions<sup>3</sup> intègrent de nouveaux éléments tels que l'apprentissage collectif de la coopération, la gestion des connaissances et les systèmes d'information. Cette vision valorise l'intelligence en réseau en passant d'une entreprise hiérarchisée, isolée face à son environnement, à l'entreprise réseau insérée dans son environnement.

Dans ces différentes définitions, la coordination et la coopération des acteurs sont des caractéristiques indéniables de l'IE. Cet aspect constitue la troisième fonction<sup>4</sup> listée par Levet et Paturel (1996) de l'IE. Elle se situe, dans une perspective stratégique, au cœur de l'IE. Elle est la principale condition de sa dynamique comme système. Parmi les pistes proposées par le « Livre vert sur l'innovation » (1995) pour une politique soutenue de l'innovation figure « la collaboration interentreprises pour l'IE » par la modification des cultures organisationnelles des entreprises, afin de favoriser le partage de l'information qui est une question *sine que non* du développement des pratiques de l'IE.

## 2. 2. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN PROCESSUS COLLECTIF

L'un des freins au développement de l'IE, selon Baumard (1992), est le manque de communication, d'interaction et de coordination entre l'ensemble des sous-systèmes constituant les tissus nationaux d'intelligence. Pourtant, cette question de production collective des connaissances n'est pas ignorée dans la littérature. Le livre précurseur de Wilnesky (1967), définissant l'intelligence organisationnelle<sup>5</sup>, aborde la production des connaissances collectives. Selon l'auteur, ce sont les rigidités organisationnelles, notamment la hiérarchisation, qui sont les obstacles les plus cruciaux à l'établissement des connaissances.

Au niveau des stratégies collectives, Astley et Fombrun (1983) font la première distinction entre les stratégies collectives de type « commensal » concernant des firmes concurrentes dans une relation horizontale et les stratégies « symbiotiques » liant des firmes complémentaires dans une relation verticale. Leur typologie identifie quatre types de

---

<sup>3</sup> Par exemple, Selon Levet (2001), l'IE « articulerait la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif de la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel ».

<sup>4</sup> Selon Levet et Paturel (1996); Levet (2001), les fonctions de l'intelligence économique sont : la maîtrise des connaissances et de savoir-faire ; la détection des opportunités, des risques et des menaces ; la coordination des acteurs et des activités et la mise en œuvre des stratégies d'influence.

<sup>5</sup> Comme « Le problème de rassemblement, traitement, interprétation et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de décision ».

stratégies collectives dont la stratégie agglomérée ayant lieu dans le cas des marchés composés d'un grand nombre d'entreprises de la petite taille. Ces stratégies reviennent à la mise en place d'une coordination centralisée (quasi indispensable) par des cartels ou des syndicats professionnels. La stratégie agglomérée se base sur la mise en réseau d'une ressource particulière qui est l'information. Phillips souligne dès 1960 le rôle des syndicats professionnels dans les échanges informationnels entre les acteurs, partenaires et concurrents d'une industrie. Bournois et Romani (2000) résument les enjeux scientifiques de l'IE par rapport aux différentes disciplines dont les sciences de gestion. Ces auteurs soulignent l'importance d'examiner les actions de plusieurs acteurs en la matière dont les associations et syndicats professionnels.

### **3. LA CONTRIBUTION DE LA CHAMBRE SYNDICALE DE AUX PRATIQUES DE L'IE**

Nous envisagerons l'enquête que nous avons effectuée au sein de la chambre syndicale. Dans un premier temps, nous présenterons brièvement la chambre syndicale et son secteur, ensuite nous exposerons la démarche méthodologique utilisée pour l'étude de cas et, enfin, les résultats qui en découlent seront exploités.

#### **3. 1. LA CHAMBRE SYNDICALE DE ET SON SECTEUR**

La chambre syndicale, âgée de 130 ans, est historiquement ancrée dans le tissu industriel régional. Elle fait partie du réseau national de l'union représentant l'industrie qui regroupe les 93 chambres syndicales territoriales. Cet organisme patronal est généralement chargé des questions sociales, juridiques et réglementaires qui touchent le secteur. La chambre syndicale du Rhône est caractérisée par la création du service « développement industriel » dont la vocation est d'accompagner les entreprises dans leurs démarches pour aller vers des marchés nouveaux en travaillant en réseaux, d'animer des clubs d'entrepreneurs, de prospecter et d'aborder d'autres questions stratégiques tels que le développement des partenariats.

Quant au secteur de la chambre syndicale, il constitue le premier secteur industriel dans la région Rhône-Alpes. Représentant 38% des établissements industriels rhônalpins, 9000 entreprises appartiennent à ce secteur avec un pourcentage de 75% d'entreprises de moins de

20 personnes. Cette activité est principalement constituée d'une industrie de sous-traitance. La branche que la chambre syndicale couvre est subdivisée en plusieurs sous marchés, ce qui semble un problème pour la chambre syndicale du fait de la grande variété des informations demandées par les adhérents.

Le secteur subit le mouvement de la globalisation des marchés et la mondialisation, ce qui fait émerger des enjeux se rapportant à l'avenir de cette industrie comme le mouvement de délocalisation vers les pays à *low cost* comme ceux de l'Europe de l'Est. Dans ce cadre et selon une enquête<sup>6</sup> sur la mondialisation et les PME, celles-ci demandent à être soutenues dans le domaine de l'IE et la veille stratégique, notamment pour pouvoir accéder à des informations sur leur secteur à l'étranger. La chambre syndicale sensibilise ses adhérents à l'IE et la veille stratégique et à leurs enjeux, à travers la publication des résultats de telles enquêtes dans son journal mensuel ou lors de la diffusion d'études sectorielles abordant les enjeux stratégiques de la branche. Un interlocuteur nous confiait : « il n'y a pas une culture informationnelle chez les dirigeants. On les pousse à acheter le journal « Le Progrès » ! ». Cette sensibilisation des PME à la pratique de la veille stratégique et à l'IE et à leurs avantages peut être le premier pas incontournable vers l'adoption de l'IE par les PME (Lesca et Raymond, 1993 ; Bulinge, 2002 ; Larivet, 2002).

### 3. 2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie utilisée pour mener cette étude s'appuie sur une approche qualitative et une démarche abductive. Ce choix est justifié par deux raisons : d'un côté, face à l'absence d'un cadre conceptuel généralement reconnu au niveau de l'IE, il est convenable de recourir à une stratégie de recherche davantage qualitative et basée sur le terrain (Audet, 1998 ; Bergeron, 2000 ; Ganesh, Miree et Prescott, 2003), de l'autre, vu le caractère exploratoire de notre travail, une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas s'avère prescrite selon plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Huberman et Miles, 1991 ; Yin, 1994 ; Wacheux, 1996).

Pour obtenir nos données, nous avons privilégié l'insertion au sein du milieu étudié. Le recueil d'informations a été principalement effectué grâce à des entretiens approfondis semi directifs (Evrard et al., 1992) en s'appuyant sur un guide de conduite des interviews. La population sondée est essentiellement constituée d'un côté de la direction générale et des

---

<sup>6</sup> Cette enquête concernant la mondialisation et les PME/PMI a été effectuée par le MEDEF.

principaux responsables de services au sein de la chambre syndicale (une dizaine d'entretiens) et, de l'autre côté, des entrepreneurs ou des responsables dans des PMI<sup>7</sup> profitant des prestations de la chambre syndicale. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Par ailleurs, selon les recommandations de Marshall et Rossman (1995), nous avons multiplié les sources de données par une variété de sources documentaires utilisées (documents internes, sites Internet, documents de presse) de façon à assurer une triangulation de données (Jick, 1979), sans oublier l'observation par la participation à des réunions du travail auxquelles nous avons été conviés.

Notre guide d'entretiens s'est établi par rapport à notre problématique où nous avons déterminé les sujets que nous souhaitons aborder avec nos interlocuteurs. Les différents sujets abordés concernent les aspects suivants : les objectifs du syndicat, les relations et les échanges syndicat - adhérents, les services rendus aux adhérents, l'état actuel de la veille au sein du syndicat, les activités du lobbying et enfin les activités du réseautage.

Le traitement des données recueillies s'est effectué par une analyse de contenu afin de déterminer les éléments les plus significatifs abordés par nos interlocuteurs, sur notre objet d'investigation.

### **3. 3. PRESENTATIONS DES RESULTATS**

Pour situer la contribution de la chambre syndicale en matière de pratiques de l'IE pour les PMI adhérentes, nous avons appréhendé l'IE à travers sa dimension fonctionnelle selon la typologie proposée par Levet et Paturel (1996) qui distinguent l'influence, la coordination des acteurs et des activités, la détection des opportunités et menaces et la maîtrise des connaissances et savoir-faire.

Toutefois, nous avons laissé une certaine liberté à notre interlocuteur afin

#### **3. 3. 1. L'Influence**

L'influence est la fonction la plus proactive de l'IE dans la mesure où elle vise à agir sur l'environnement de l'entreprise. Cependant, les manuels de stratégie francophones laissent le

---

<sup>7</sup> A ce stade de la recherche, nous avons effectué 4 entretiens d'une durée moyenne de 1 H 30.

sujet dans l'ombre (Nioche et Tarondeau, 1998). Au niveau de l'IE, certains auteurs (Jakobiack, 1998 ; Massé et Thibaut, 2001) assimilent l'influence au lobbying<sup>8</sup>. Les deux notions s'appuient sur le même principe : fournir de l'information à une cible que l'on désire influencer (Larivet, 2002).

A l'instar de toute chambre syndicale, l'objectif premier de la chambre syndicale faisant l'objet de notre étude empirique est de défendre les intérêts des entreprises adhérentes : « La vocation, c'est en effet simple, la structure patronale est créée pour la défense des intérêts des entreprises adhérentes ». A titre d'exemple, l'union nationale regroupant l'ensemble des chambres territoriales a certains de ses membres qui figurent parmi les délégués permanents représentant les intérêts français à Bruxelles<sup>9</sup> et au sein des associations patronales pratiquant le lobbying<sup>10</sup>. Nos divers interlocuteurs inscrivent cet objectif premier dans une dimension de militantisme. Dans ce cadre, la chambre syndicale mène particulièrement des actions de lobbying au niveau social, juridique et réglementaire qui sont historiquement ses domaines premiers de compétence. La défense des intérêts des entreprises adhérentes s'exerce sur deux niveaux : en premier lieu, c'est la défense des intérêts collectifs de la profession et, en deuxième lieu, la protection des intérêts individuels d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises à travers les services d'accompagnement qui leur sont rendus. Les exemples d'intervention de la chambre syndicale pour influencer une décision des pouvoirs publics ou l'opinion publique sont multiples. Une campagne de communication, par exemple, a été mise en place pour améliorer l'image du secteur industriel auprès des jeunes dans le but d'inciter ceux-ci à s'engager professionnellement dans cette industrie (Cf. Encadré ci-après).

L'Union nationale lance une campagne de communication : INDUSTRI ELLE, les filles et l'industrie, Une relation qui a de l'avenir pour convaincre les jeunes femmes des opportunités professionnelles qui existent dans les secteurs industriels et des enjeux passionnants qui s'offrent dans l'industrie. « C'est une campagne d'intérêt général qui vise à faire évoluer les mentalités pour que l'orientation cesse d'être sexuée ... » explique le Délégué Général adjoint de l'Union nationale. (Source : Le Figaro Entreprises, mars 2004).

<sup>8</sup> Fanel (1994) définit le lobbying comme « une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les procédures, les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ».

<sup>9</sup> Source : Cercle des délégués permanents français CDPF.

<sup>10</sup> France : Le Top 100 du lobbying d'entreprise, Edition Indigo Publication, 2005.

Quant à l'étendue géographique de ces actions de lobbying, elles s'inscrivent dans un périmètre régional, national et international par l'arborescence du réseau de l'union nationale, mais aussi avec les autres réseaux patronaux existants afin d'amplifier leurs revendications.

Grâce à l'existence de sa veille pratiquée au niveau réglementaire, juridique et social, la chambre syndicale détecte les sujets nécessitant une pratique d'influence (Attarça, 2000) le plus en amont possible. A ce titre, nos interlocuteurs nous ont signalé l'existence d'un échange informationnel permanent avec les entreprises adhérentes afin de faire émerger les sujets nécessitant des actions d'influence : « Nous, on est bien placé pour savoir ce qui va se passer, on a des initiatives en amont, le plus en amont possible. Ça peut aussi venir de la part des entreprises car on ne connaît pas tout ... et on a 800 entreprises ... il y a aussi le regroupement car la plupart sont des adhérents par métier. Quelques fois, ce sont les entreprises qui nous disent attendez il y a un problème ».

Parallèlement, avec la complexité croissante de l'environnement réglementaire, outre son rôle dans la veille réglementaire et juridique, la chambre syndicale constitue des groupes de travail réunissant plusieurs PMI afin de décerner les implications des futurs textes pour les entreprises. L'objectif est d'arrêter les points nécessitant un certain lobbying. Ainsi, l'un de nos interlocuteurs résume en affirmant l'existence au sein de la chambre syndicale d'un processus informationnel et des actions de lobbying en amont de l'apparition du texte, mais également, un processus de lobbying pour l'application du texte et son interprétation.

La chambre syndicale mobilise des ressources multiples (au sens de la théorie des ressources) pour pratiquer cette fonction du lobbying. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les typologies proposées par Greenwood (1997) et Attarça (2000) pour recenser ces ressources et nous avons pu mettre en relief les suivantes :

- l'expertise technico-économique : par exemple, la chambre syndicale, lors de l'apparition d'une problématique nécessitant une action de lobbying, utilise une information technique ou économique cohérente à travers l'établissement d'une expertise dans le but d'influencer la décision du pouvoir politique (Greenwood, 1997, Attarça, 2000),
- le réseau relationnel : la chambre syndicale dispose d'un réseau relationnel diversifié regroupant des acteurs publics et privés ; le réseau de l'union nationale formelle et son appartenance au MEDEF lui donnent un accès privilégié aux décideurs politiques,

- le pouvoir économique et symbolique : la chambre syndicale représente indirectement un poids économique et symbolique non négligeable à travers sa représentation des entreprises adhérentes dont elle est censée protéger les intérêts.

En ce qui concerne sa capacité à intervenir dans le champ sociopolitique pour pouvoir influencer le processus de décision politique, trois ressources sont identifiées (Attarça, 2000) :

- les ressources organisationnelles qui sont l'ensemble des procédures et moyens humains mobilisés pour la pratique des activités politiques ; les pratiques des veilles réglementaire, juridique et sociale en fournissent un exemple,
- l'expertise politico-juridique qui consiste en la mise en œuvre des activités politiques nécessitant un certain savoir-faire et des compétences particulières, comme la connaissance des acteurs, des procédures de décision publique ; nos différents interlocuteurs sont fortement sensibilisés sur le sujet du lobbying.

### **3. 3. 2. La coordination des acteurs et des activités**

L'hypothèse sous-jacente à l'émergence des réseaux dynamiques est, notamment, la réduction des coûts. Le recours à cette solution a lieu lorsque les actifs sont fortement spécifiques (valeur d'usage élevée) et les relations fréquentes entre les acteurs (Levet et Paturel, 1996). L'un de nos interlocuteurs souligne le couplage entre le réseau et sa souplesse : « C'est justement de proposer aux industriels de former des réseaux à l'échelle de la région avec une grande souplesse ». La chambre syndicale met en relief son rôle de sensibilisation au travail collaboratif entre ses adhérents et d'action dans ce cadre : « On a aussi comme objectif de transformer les patrons qui sont plutôt individualistes en des patrons qui militent pour leur communauté ; pour les encourager à le faire, il faut leur montrer que ça a du sens de travailler ensemble ». A ce titre, la chambre syndicale joue un rôle d'intermédiation relationnelle par la mise en contact des adhérents affrontant les mêmes problématiques afin d'échanger leurs expériences acquises dans le but de prendre des décisions. La chambre syndicale lance également des initiatives de réseautage et d'animation de ces réseaux regroupant plusieurs entrepreneurs autour d'objectifs précis dans le cadre d'une structure définie, comme les clubs d'entrepreneurs. Plusieurs initiatives de « club d'entrepreneurs » ont eu lieu, dans le cadre d'un plan régional.

Pour illustrer le rôle de la chambre syndicale au niveau de la coordination et du réseautage, nous présentons le cas concret d'un réseau dont le but est l'internationalisation des activités de ses membres.

### **3. 3. 2. 1. Présentation du réseau et ses principes de fonctionnement :**

La naissance du réseau est récente, car elle remonte au début de l'année 2004 à l'initiative d'un PDG d'une PMI dont une partie de ses activités est implantée dans l'un des pays de l'Europe de l'Est depuis quelques années. La chambre syndicale adopte le projet par l'identification, dans un premier temps, des entreprises qui sont implantées dans ce pays et la convocation de leurs dirigeants pour une première réunion. Les entreprises constituant le réseau sont des PMI de sous-traitance rhônalpines et majoritairement familiales. Leur dénominateur commun est qu'elles ont créé dans ce pays de l'Europe de l'Est des unités de production pour atteindre de nouveaux marchés. Au cours du temps, d'autres entreprises ont rejoint le réseau dont une grande firme donneur d'ordre (leader mondial dans son domaine) et un cabinet spécialisé dans les activités de conseil des entreprises pour l'implantation à l'étrangers. Ainsi, l'observation du réseau par une approche longitudinale démontre qu'il se développe nettement (Geindre, 1999). L'animateur du réseau souligne l'importance capitale de cet aspect : « comment réseauter, puisque faire des réseaux, ça a du sens que quand ses membres vont faire venir d'autres industriels, ça n'a du sens que par rapport à ça ».

La concrétisation de ce réseau a été faite par la création d'un club d'entrepreneurs à vocation régionale, avec une cotisation financière annuelle pour en faire partie. Le secrétariat et l'animation sont assurés par la chambre syndicale. La question de la concurrence entre les membres du réseau ayant les mêmes activités a été évoquée. Selon l'un des membres, cet aspect pourrait poser des problèmes sur le long terme. Un autre membre « ne voit pas de mal à être plusieurs concurrents dans ce réseau et échanger des informations .... C'est un club ouvert et ne pas fermer. ». Plusieurs membres du réseau avancent l'idée de la nécessité d'adopter une charte de déontologie préservant un droit de veto aux anciens membres sur l'acceptation d'un nouveau membre. Dans la littérature, cette dichotomie entre la coopération et la concurrence semble être contestée, comme le souligne Perroux (1973), la relation lutte-coopération est au cœur de l'échange économique et la seule confrontation des acteurs implique la contradiction des intérêts. Par conséquent, la coopération et la concurrence ne peuvent pas être traitées indépendamment l'une de l'autre. Pour Rebière (1994), les politiques

de coopération n'ont pas pour objectif d'évincer l'affrontement concurrentiel entre les firmes et la coopération ne s'oppose pas à la celle de l'affrontement, mais à celle de l'action autonome. L'imbrication de la concurrence et la coopération sont concrétisées par l'émergence de la « coopétition » (Koenig, 1996, Nalebuff et Brandenburger, 1997). Le président du réseau nous confie : « Tout ce qui est de la concurrence, le souci de la concurrence existe au même titre que ça existe ailleurs mais ce n'est pas un souci,... les gens peuvent collaborer en étant concurrents ».

### **3. 3. 2. 2. Objectifs du réseau et attentes des entrepreneurs adhérents**

L'objectif de ce réseau est de développer des synergies entre industriels rhônalpins. Les principales motivations officiellement affichées lors de sa création sont au nombre de trois : se connaître, faire connaître et agir ensemble. Cependant, les résultats de notre enquête soulignent plus précisément les objectifs suivants qui sont repris ci-dessous.

#### **– L'échange d'informations et d'expertises et la communication entre pairs :**

Les entrepreneurs faisant partie du réseau soulignent « l'échange d'informations » comme l'un des objectifs principaux motivant leur adhésion au réseau. Cet objectif est le plus récurrent dans les propos des entrepreneurs lorsqu'ils sont interrogés sur leurs attentes en tant que membre du réseau. Ainsi, un entrepreneur nous a déclaré que le réseau est pour lui « un lieu d'échange où on peut récolter beaucoup d'informations ». Certains sondés intègrent la dimension du temps dans cette recherche d'informations à forte valeur ajoutée à travers le réseau : « Je cherche des informations très utilisables, tout de suite », « accéder à de l'information rapide ».

Un autre thème semble être lié à celui de l'échange de renseignements, c'est l'exploitation d'expertises sur des sujets précis ou sur des problèmes que les entrepreneurs rencontrent. Ainsi, les chefs d'entreprises cherchent une certaine « synergie des compétences » par un processus de communication dans le but de profiter des expériences des autres. Les échanges des entrepreneurs permettent d'effectuer des analyses concernant des sujets précis sur la base des signaux faibles. Cet échange d'informations et d'expériences permet la prise des décisions par les entrepreneurs ou de conforter les entrepreneurs dans leurs décisions déjà prises. Un entrepreneur nous explique : « Ça aide toujours l'avis des collègues sur des situations similaires, le fait de parler sur des choses extrêmement précises, d'échanger des données

externes qui peuvent faire modifier votre façon de faire, si par exemple un client vous demande de faire telle chose ou d'aller dans tel pays, on s'interroge et on parle entre copains. On dit : dis donc, le mien m'a demandé la même chose il y a trois mois et maintenant il insiste beaucoup. Et puis un autre collègue qui dit : moi il ne me demande pas ça. Donc, ces conversations sont très importantes ». En outre, le réseau permet de « ne pas se sentir tout seul », déclare un dirigeant, ainsi, il permet de briser leur isolement (Fillion, 1991). Les recherches et les échanges d'informations et d'expertises des entreprises portent sur des sujets d'intérêts communs déterminés par les membres tels que les solutions aux problèmes bancaires, le recours à du personnel qualifié, l'approvisionnement en matière première (quels sont les fournisseurs possibles ? Pour quelles matières ?), la connaissance de l'environnement juridique (comment suivre les évolutions législatives dans les domaines sociaux et fiscaux par exemple ?), les transports.

– **La coopération industrielle et la recherche de complémentarité dans les compétences**

C'est la deuxième motivation des industriels qui les pousse à adhérer au réseau. Certains membres annoncent : « on est là pour une logique d'externalisation », « pouvoir travailler ensemble, pouvoir se compléter sont mes objectifs », « on est donneur d'ordre, on veut voir un district à la française, obtenir des synergies en matière de compétences ». La coopération peut être appréhendée comme un moyen d'élargir ses ressources (Hamel, 1989). Ainsi, les réseaux peuvent être considérés comme des « modes d'organisation endogènes par lesquels les firmes qui les composent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible d'engendrer des externalités et des phénomènes cumulatifs, notamment sur le plan des compétences » (Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

Dans ce but, les entrepreneurs participants ont construit une première base de données, diffusée sur le site Internet du réseau, présentant les identités des entreprises, leurs savoir-faire et compétences. Durant les assemblées, une idée générale se dégage pour favoriser le développement des échanges entre les entreprises françaises implantées dans ce pays et, de constituer une véritable communauté d'intérêts. Des actions communes sont envisagées à moyenne échéance pour présenter la complémentarité de ces savoir-faire aux donneurs d'ordre en France et en Europe dans le but de promouvoir les entreprises membres.

– **L'action sur l'environnement par des actions communes :**

Les entrepreneurs cherchent à intervenir activement sur l'environnement. Une première action de lobbying a porté ses fruits par la création d'une ligne aérienne directe desservant à partir de Lyon, le pays de l'Europe de l'Est où se trouvent leurs unités délocalisées. Selon un membre : « On est là pour échanger des expériences, des points de vue, faire du lobbying ». En outre, les membres envisagent d'avancer dans la mise en oeuvre d'une veille juridique et commerciale systématique. A ce titre, certains participants évoquent un recensement des journaux économiques et d'affaires afin, d'un côté, de promouvoir le réseau dans le pays par un travail de communication et, de l'autre, constituer une base d'informations utiles (une sorte de veille) pour les adhérents en vue de leurs actions futures.

### **3. 3. 3. la détection des opportunités et menaces**

La chambre syndicale contribue à la détection des opportunités et menaces par plusieurs outils. Sa participation à un projet régional va dans ce sens. L'idée forte de ce projet est de bâtir un plan d'actions concrètes et opérationnelles dont l'objectif est de promouvoir les entreprises de la région et de créer des synergies entre les différents acteurs d'un marché. Concrètement, il s'agit de bien connaître les marchés porteurs et leurs acteurs, de communiquer sur l'excellence industrielle de la Région auprès des marchés prépondérants et émergents et aller à la rencontre des donneurs d'ordre internationaux.

L'une des premières actions de ce projet est la construction d'un portail Internet représentant une vitrine qui témoigne du poids industriel de la Région. La vocation de ce site est d'être, à long terme, la base de données des entreprises d'excellence mise au service des donneurs d'ordre nationaux et internationaux. Les objectifs sont d'établir un outil d'intermédiation d'affaires à partir de la remontée d'informations concernant les compétences des entreprises adhérentes, d'être attractif pour faire venir les entreprises au sein de projet, de faire la promotion des entreprises en les rendant plus visibles sur les marchés cibles, de faciliter les relations commerciales entre les entreprises et les donneurs d'ordre et de développer des relations en réseau entre les membres pour accroître leurs performances.

Le site Internet offre un service intéressant aux entreprises grâce à un moteur de recherche de fonctionnement multicritère. Il permet également de passer des appels d'offre et des informations sur les différents marchés (le site est segmenté par marché). Chaque espace

marché est animé par des « news », des informations diverses, des annonces d'événements et des dossiers sur les marchés ciblés.

Par ailleurs, la chambre syndicale aide ses adhérents à détecter les menaces et opportunités par l'organisation de voyages d'étude et de prospection à l'étranger dont l'intérêt est de faciliter la mise en place des affaires dans le cadre d'une coopération et de permettre aux entreprises d'évaluer les savoir-faire et les compétences des industries étrangères concurrentes. Pour illustrer cet aspect, voici les commentaires de plusieurs entrepreneurs qui ont participé à un voyage de ce type : « En général, nous sommes d'accord pour dire que l'industrie de ce pays ne constitue pas une réelle menace malgré ce que nos clients nous disent.... ». « Je pense, en termes concurrentiels, que les risques immédiats portent sur les grandes séries répétitives, peu sur les petites et moyennes séries avec des délais courts ». Les entrepreneurs soulignent les ressources limitées de leur entreprise pour mener individuellement de telles actions : les PME « ne peuvent pas toujours consacrer des équipes à la qualification de sous-traitants à l'étranger. Elles seront forcément intéressées par les résultats de la mission de la chambre syndicale en Europe de l'Est ».

Cette logique d'action dans la prospection amène les entrepreneurs à inscrire ces actions dans la durée : « J'ai envie d'aller voir d'autres organisations industrielles ». Un chef d'entreprise signale l'efficacité de ces prospections et l'importance de communication avec ses pairs : « On se doit, en tant que responsables économiques, d'envisager de sous-traiter ou de s'implanter. C'est aussi une formidable opportunité de se parler entre dirigeants et de faire des choses ensemble dans le but de protéger notre industrie. Ce sera sans doute plus efficace que des mesures étatiques illusoire ».

### **3. 3. 4. La maîtrise des connaissances et du savoir-faire :**

La chambre syndicale, à travers ses actions de réseautage, incite à la construction collective des connaissances. En effet, par son intermédiation, elle met en contact des entrepreneurs rencontrant des problèmes communs afin que chacun profite de l'expérience et de l'expertise des autres pour la prise des décisions solutionnant ces questions. Cet échange d'expériences et d'expertises est souligné par les différents sondés dans le cadre des réseaux d'entrepreneurs : le réseau « permet d'avoir des informations rapides, d'échanger les expériences de chacun et donc d'éviter les erreurs des autres ». Selon Sagilo (1991), « l'utilisation de l'échange social

contribue à élargir fortement l'ensemble des compétences mobilisables par un individu ». Ainsi, les chefs d'entreprises cherchent une certaine « synergie des compétences » par un processus de communication.

#### 4. DISCUSSION DES RESULTATS :

A travers cette étude abductive à caractère exploratoire, nous avons effectué un état des lieux afin de repérer la contribution de la chambre syndicale en matière d'IE. Pour ce faire, nous avons adopté une approche fonctionnelle de l'IE. L'objectif principal de cette communication est de comprendre comment un syndicat professionnel contribue au développement de l'IE pour les petites et moyennes entreprises.

Le lobbying apparaît en tant que fonction naturelle de la chambre syndicale dans la mesure où celle-ci a été fondée pour défendre les intérêts des entreprises adhérentes. Cette fonction de lobbying peut apparaître éloignée de l'univers des PME/PMI en raison de leurs ressources limitées. La taille des entreprises est un premier facteur discriminant pour pratiquer le lobbying (Greenwood, 1997, Coen, 1999). Plusieurs auteurs signalent la possibilité d'emprunter la voie collective pour pratiquer le lobbying. Greenwood (1997) affirme que la majorité écrasante des « eurogroupes » pratiquant le lobbying est constituée d'associations d'entreprises. Clamen (2000) fait des recommandations aux PME pour qu'elles puissent y avoir accès. Parmi les trois voies désignées par l'auteur, à savoir : faire cavalier seul, faire appel à un consultant ou être solidaire par l'utilisation du syndicat professionnel, c'est la dernière voie qui est la plus courante. Le Picard et al., (2000) confirment que les PME recourent de plus en plus au lobbying en utilisant les organismes professionnels. Ces derniers illustrent parfaitement le groupe d'intérêt<sup>11</sup> qui mène le processus de lobbying pour influencer une décision publique (Attarça, 2000). Selon une recherche récente (Rival, 2004), les actions de lobbying des entreprises françaises sont essentiellement collectives et celles qui prédominent sont menées par des organisations structurées, soit le plus souvent des syndicats professionnels, qu'ils soient nationaux, européens ou internationaux (Rival, 2004).

---

<sup>11</sup> Rival (2004) définit un groupe d'intérêt comme « un rassemblement d'individus qui sont liés par des sources communes et des avantages dont ils ont pris conscience ».

La chambre syndicale s'appuie sur des ressources multiples (Attarça, 2000) pour conduire ce lobbying, parmi lesquelles figurent la mobilisation de ses réseaux et une veille réglementaire et social pour détecter les sujets nécessitant une pratique d'influence.

Quant à la fonction concernant la coordination des acteurs et activités, la chambre syndicale sensibilise ses entreprises adhérentes au travail collaboratif. Cette action vise à faire prendre conscience aux entrepreneurs de leur appartenance à une communauté dont les intérêts sont convergents. A ce titre, la chambre syndicale joue un rôle d'intermédiation relationnelle entre ses membres par le lancement et la participation à l'animation des réseaux d'entrepreneurs autour de problématiques précises. La chambre syndicale est à l'origine des réseaux et peut en être le centre de gravité (le pivot). Un entrepreneur membre d'un réseau souligne : « Moi je pense que sans constructeur ça ne marche pas, il faut un élément fédérateur, ce sont des gens qui ont passé du temps là-dessus parce que c'est vrai quand on sort de ce type de réunions, après on tombe dans le quotidien. Donc il y a quand même des fédérateurs qui sont là pour essayer de faire bouger la chose ; autrement si ce n'est qu'avec les entreprises en tant que telles, ça aura beaucoup de mal ». « C'est justement de proposer aux industriels de former des réseaux à l'échelle de la région avec une grande souplesse, c'est-à-dire, des réseaux, des trucs qui bougent, pour se réunir sur des actions ». Ce dynamisme des réseaux est souligné par Miles et al., (1986), les réseaux « dynamiques » sont la forme la plus efficace des organisations par rapport à l'évolution de l'environnement. Ils permettent aux entrepreneurs d'obtenir un avantage concurrentiel. Le réseau dynamique n'a pas une configuration type, mais contient un coordonnateur et des opérateurs qui se spécialisent selon leurs compétences en gravitant autour de l'organisation pivot.

L'objectif de ces réseaux<sup>12</sup> d'entrepreneurs est l'échange des expériences et informations, la recherche des complémentarités de compétences et savoir-faire et le lancement des actions communes afin d'agir sur l'environnement. Selon Julien et Marchesnay (1990), les réseaux d'affaires et personnels sont la première source d'information pour soutenir l'intuition, prendre les bonnes décisions et aménager l'environnement. Ils envoient des « signaux forts » qui sont facilement compris par l'entrepreneur, car ils relèvent d'une certaine habitude

---

<sup>12</sup> Jarillo (1986) met en relief le caractère évolutif du réseau en le définissant comme une « forme socio-économique d'organisations constituée d'un enchevêtrement de différents liens (techniques, économiques, financiers, informationnels, etc.) développés dans le cadre d'échange entre acteurs ; le réseau est alors le résultat d'un processus d'adaptation et d'évolution, sorte d'armistice entre la volonté stratégique des acteurs et les forces en présence dans le contexte organisant ».

d'affaires. Par ailleurs, la chambre syndicale oriente ses adhérents ou les entrepreneurs dans les réseaux vers d'autres centres de ressources détenant des informations de nature technologique ou scientifique. Selon Julien (2000), ce genre d'informations provient des réseaux de signaux faibles dont l'entrepreneur fait plus rarement état. Ces réseaux à signaux faibles nécessitent des relais provenant des réseaux à signaux forts apportant la garantie et donc la confiance de base qui permet à l'entrepreneur de s'ouvrir à ces spécialistes. Le réseau implique une intelligence collective (Jacob et al., 1997) en privilégiant l'autonomie, l'interdépendance et la complémentarité d'intelligences tout en garantissant à chacun son identité et sa liberté (Sérieyx, 1996).

L'échange d'informations, d'expertises et d'expériences entre les entrepreneurs dans le cadre des réseaux tissés favorise la construction collective des connaissances dans la mesure où les informations « tacites » partagées sont utilisées par les adhérents dans leurs activités professionnelles. La théorie basée sur les ressources<sup>13</sup> offre un cadre de référence évoquant la relation entre l'information et la connaissance. Cette relation n'est pas directe, mais conditionnée par un rôle médiateur de l'apprentissage (Barney, 1991 ; Grant, 1991). Huber (1991) propose qu'« une entité apprend, si, au travers de son traitement de l'information, l'éventail de ses comportements potentiels en est modifié ». Le réseau lui-même, selon l'approche fondée sur l'apprentissage organisationnel, est un moyen d'acquérir et d'échanger des informations et de partager des savoir-faire permettant de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise (Delperier et Laval, 1994, Leroy, 1998, cités par Barthélemy et al., 2001). Cet échange de données riches provient des contacts systématiques des partenaires entre eux et avec l'extérieur (Guilhon et Gianfaldoni, 1990, Julien et al., 2003). L'apprentissage est défini dans les coopérations inter organisationnelles comme « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire » (Ingham, 1994). D'après Le Bas (1993), l'information et la connaissance sont le moteur de l'apprentissage qui donne lieu à la naissance des compétences. Ainsi, l'IE qui assume le rôle de collecter, analyser et exploiter des informations, apparaît décisive : « parce qu'elle nécessite la mise en place d'un circuit de diffusion des informations et des connaissances,

---

<sup>13</sup> Les ressources sont pour Wernerfelt (1984) les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme. Ces actifs sont spécifiques et discrets et « il n'existe pas de marché sur lesquels ces ressources s'échangent ». Selon Hamel (1989), la coopération peut être appréhendée comme un moyen d'élargir ses ressources.

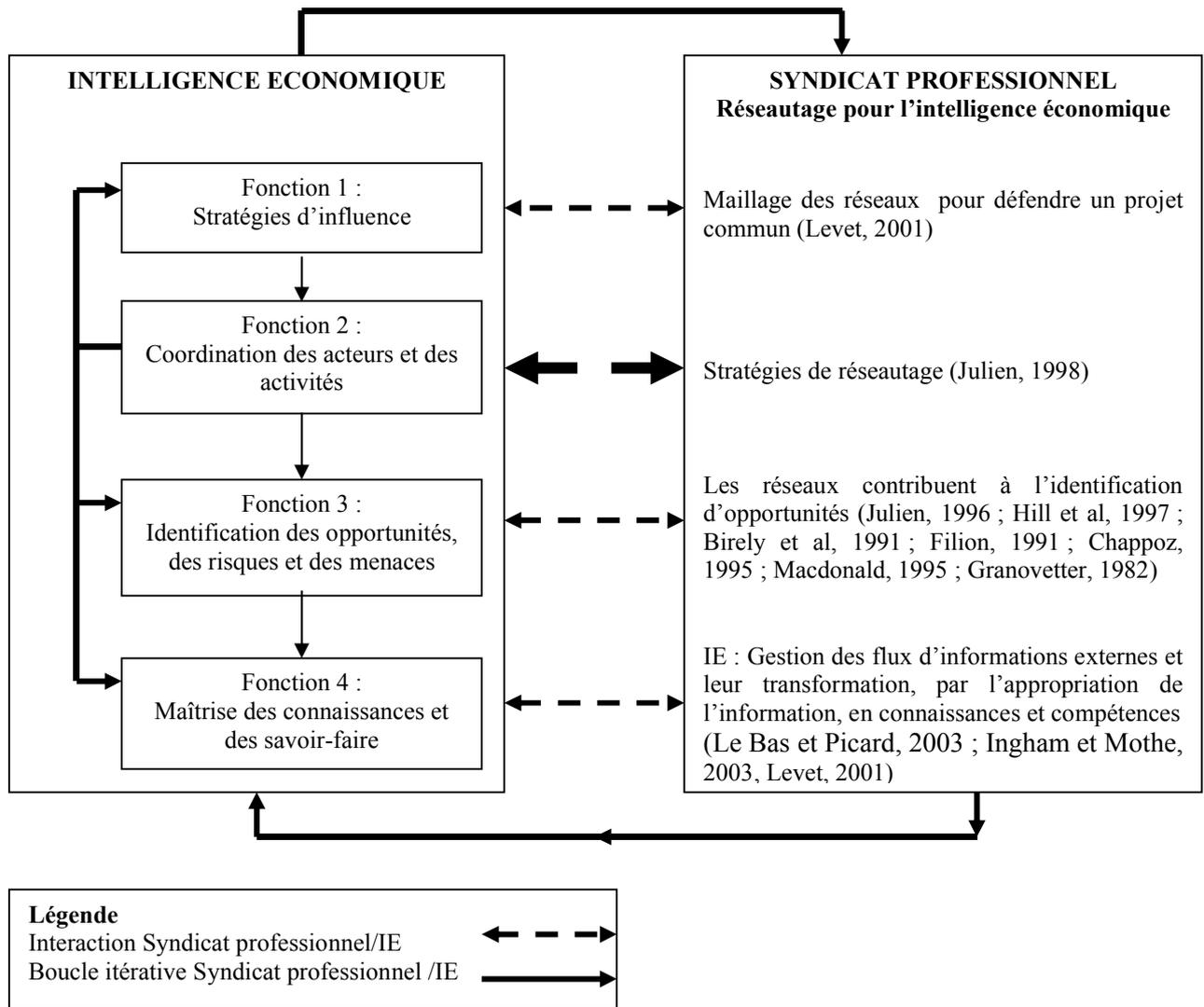
l'intelligence économique va jouer un rôle fondamental dans le processus d'apprentissage » (Le Bas et Picard, 2003).

Quant à la fonction de détection des opportunités et menaces, la chambre syndicale y contribue par l'intermédiaire de plusieurs outils : la participation au projet régional et son portail Internet ce qui permet d'assurer une veille par marché, l'organisation des participations collectives d'entreprises aux salons internationaux, le lancement des initiatives de clubs d'entrepreneurs, les missions collectives de prospection par des voyages d'études réunissant des entrepreneurs dont l'objectif est d'évaluer la concurrence étrangère et de découvrir des opportunités d'affaires. Les entrepreneurs participants signalent la performance de ces actions, surtout par rapport à la taille de leurs entreprises dont les ressources ne permettent pas de lancer de telles actions de manière individuelle.

Notre étude abductive confirme l'enchevêtrement des fonctions de l'IE dans la mesure où les actions de coopération et de coordination, relevant la troisième fonction de l'IE, débouchent, dans une vision opérationnelle, sur des actions de veille, de lobbying pour agir sur l'environnement socio-économique et la construction collective des connaissances. En effet, l'IE, en apportant des informations riches, contribue à nourrir le processus d'apprentissage au sein de la coopération dans une dynamique créatrice de connaissances et compétences. En même temps, le processus d'apprentissage permet à la coopération de s'approprier l'IE (Lesca, 1994).

Les actions de la chambre syndicale pour la coordination des acteurs et activités par l'intermédiation relationnelle et les réseaux d'entrepreneurs sont une fonction centrale qui participe à la réalisation des autres fonctions de l'IE (Levet, 2001). Ce constat converge avec celui de Larivet (2002) pour qui l'efficacité et l'efficience de l'IE dépendent de l'appréhension simultanée de ses fonctions et de l'exploitation de leurs synergies.

A partir des résultats arrêtés et de la revue de la littérature effectuée, nous pouvons construire un schéma explicatif (la figure. 1 ci-après) démontrant comment la chambre syndicale peut être un cadre propice à la mise en œuvre d'un processus coopératif d'IE contenant ses différentes fonctions.



**Figure 1. Interaction Syndicat professionnel / IE**

## 5. CONCLUSION

Dix ans après l'apparition du rapporte Martre (1994), l'IE continue à susciter une grande attention tant au niveau de la recherche académique qu'au niveau de l'Etat français. Celui-ci a récemment affirmé sa volonté de développer l'IE à l'échelon national, autant pour les entreprises que pour les administrations, en publiant le rapport « Intelligence Economique, Compétitivité et Cohésion Sociale » (2003) qui passe au crible les activités d'IE en France.

Nombreuses sont les PME-PMI qui doutent de leurs capacités à pratiquer un véritable processus d'IE. L'idée de cette communication s'inscrit dans cette perspective. En effet, son

objectif est de démontrer comment un syndicat professionnel peut être un outil d'intermédiation entre ses adhérents afin de contribuer à la promotion des pratiques de l'IE pour les PME/PMI dont la spécificité exige la construction d'outils compatibles avec leurs caractéristiques. Afin d'appréhender le rôle du syndicat, nous avons choisi de nous appuyer sur une approche fonctionnelle de l'IE.

Du point de vue méthodologique, nous avons opté, vu le caractère exploratoire de notre recherche et les recommandations de la littérature, pour une étude de cas. Au-delà, nous avons décrit et repéré les contributions de la chambre syndicale en vue de mettre en œuvre une démarche d'IE pour les PMI adhérentes. A cette première étape de notre recherche, cette contribution s'est volontairement voulue descriptive dans la perspective d'une modélisation future. Par ailleurs, pour la généralisation des résultats de cette recherche (validité externe), il sera nécessaire de multiplier les études de cas afin de dégager d'éventuelles tendances en la matière. C'est ce que nous nous proposons de faire lors de nos travaux ultérieurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Achard, P. & Bernat J-M., (1998), *L'intelligence économique mode d'emploi*, Edition ADBS.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the buiseness environment*, Edition Mac Millan Company.
- Ansoff, H. I., (1975), "Managing strategic surprise by reponse to weak signals", *California Management Review*, Vol. XVIII, n° 2, p. 21-33.
- Astely, W-G. & Fombrun, C. J. (1983), « Collective strategy : social ecology of organizational environments », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Audet, J. (1998), *La veille stratégique chez les PME québécoises : une etude de cas par comparaison inter-sites*, Thèse de doctorat, Université Laval, Sainte-Foy, Québec.
- Attarça, M. (2000), « Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises », *IX ème conférence de l'AIMS*.
- Barney, J. P., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17.
- Barthelemy, J. Fulconis, F. & Mothe, C. (2001), « Les coopérations interentreprises : une approche théorique transversale », *Stratégie, Actualité et future de la recherche*, A-C, Martinet & Thietart (éds), Vuibert.
- Baumard, P. (1997), « L'information stratégique dans la grande organisation », *Système d'information et management*, Vol. 2, N° 2, p. 5-28.
- Baumard, P. (1989), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Edition Masson.
- Baumard, P. (1992), « Guerre économique et communauté d'intelligence », *La Revue Politique et Parlementaire*.
- Bergeron, P. (2000), *Veille stratégique et PME comparaison des politiques gouvernementales de soutien*, Edition Presses de l'université de Québec.
- Birley, S. Cromie, S. & Myers, A. (1991), "Entrepreneurial Networks : their emergence in Ireland and Overseas", *International Small Business Journal*, Vol. 9, N° 4, p.56-74.
- Blili, S. Raymond, L. (1993), Information technology : threats and opportunities for SMS's, *International Journal of Information Management*, Vol. 13, n° 6.
- Bournois, F. & Romani, P. J. (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Edition Economica.
- 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.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes*, Harvard University Presse.
- Butera, F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Edition d'organisation.

- Carayon, B. (2003), *Intelligence Economique, Compétitivité et Cohésion Sociale*, Rapport au premier ministre.
- Clamen, M. (2000), *Le Lobbying et ses secrets*, Paris, Dunod.
- Chappoz, Y. (1995), « Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissage managériaux », II<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME.
- Coen, D., (1999), « The impact of US lobbying practice on the European business government, relationship, *California Management Review*, Vol 41, n° 4, été, pp. 27 - 44.
- Colletis, G. (1997), "Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?", *Revue d'intelligence économique*, N° 1, p. 25-34.
- Fannel, F. J., (1994), "Le lobbying". In Simon, Y. & Joffre, P., *Encyclopédie de gestion*, Paris, Edition Economica, p. 1773-1780.
- Favier, L. (1998), *Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique*, Thèse de doctorat, Université Lyon2.
- Eisenhardt, K-L. (1989), Building Theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Evrard, Y. Roux, E. & Pras, B. (1992), *Market : études et recherches en marketing : fondements, méthodes*, Dunod, Paris.
- Ganesh, U. Miree, C. E & Prescott, J. (2003), Competitive intelligence field research : Moving the field forward by setting a research agenda, *Journal of Competitive Intelligence and management*, 28 (1), p. 1-12.
- Filion, L. J. (1991), *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur*, Edition de l'Entrepreneur.
- Geindre, S. (1999), « L'influence du profil de dirigeants sur le réseautage en PME », dans *Perspective en management stratégique*, IGHAM, M. & KOENIG, G., (Dire), Tome V, Edition EMS.
- Geniaux, I. & Bonnardel, S. (2003), « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire, *Revue française de gestion*, N° 143, P ; 129-144.
- Granovetter, M. S. (1982), « The strength of weak ties : a network theory revisited », In MARSDEN, P-V & LIN, N. (dir), *Social Structure and Network Analysis*, Sage Publications, p. 105-130.
- Granovetter, M. S. (1973), « The streng of weak ties », *American journal of sociology*, Vol. 78, N° 6, p. 1360-1380.
- Grant, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 3, p. 114-135.
- Greenwood, J., (1997), *Representing interests in the European Union*, MacMillan Publishing.
- GREPME, (Julien, P. A., dir), (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, deuxième édition, Edition les presses interuniversitaires/Economica.
- Guilhon, B. & Gianfaldoni, P., (1990), Chaîne de compétence et réseaux, *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 97 – 107.
- Hassid, L. Jacques-Gaustave, P. & Moinet., Nicolas., (1997), *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe*, Paris, Dunod.
- Hamel, G. & Prahalad, C-K. (1995), *La conquête du futur*, Edition Dunod.
- Hamel, G. Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1989), « S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ? », *Harvard l'Expansion*, Autonome, p. 25.
- Hills, G-E., Lumpkin, G. T. & Singh, R. P. (1997), « Opportunity recognition : Perceptions and behaviors of entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 203-218.
- Huber, G. P. (1991), Organizational Learning : The contributing process and the literatures, *Organization Science*, 2 (1), p. 88-115.
- Intelligence économique et stratégie des entreprise*, (1994), Rapport du Commissariat Général du plan, (Rapport Martre), Edition la Documentation française.
- Ingham, M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, N° 97, p. 105-121.
- Ingham, M. & Mothe, C. (2003), "Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique », XII<sup>ème</sup> Conférence internationale de l'AIMS, les Côtes de Carthage, 28 p.
- Jacob, R. & Turcot, S. (2000), « La PME apprennante, information, connaissance, interaction, intelligence », Rapport de veille présenté à Développement Economique Canada.
- Jacob, R. Julien, P-A. & Raymond, L. (1997), « Compétitivité, savoir stratégique et innovation : les levier de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », *Gestion, Revue internationale de gestion*, 22 (3), p. 93-101.
- Jakobiak, F. (1998), *L'intelligence économique en pratique*, Paris, Edition d'Organisation.
- Jacques-Gaustave, P. (1995), « Intelligence économique et stratégies des PME , maîtriser le cycle de renseignement », Colloque veille stratégique, scientifique et technique, Toulouse, p 12.
- Jarillo, J. C. (1988), « On strategic Networks », *Strategic Management Journal*, 9, p. 31-41.
- Jick, T. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, decembre, p. 602-611.

- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Edition Vuibert.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M., (1990), "Small business as space of transaction", *Journal of Entrepreneurship and regional development*, 2 (2).
- Julien, P. A. (2000), « Régions dynamiques et PME à forte croissance incertitude, information potentielle et réseaux à signaux faibles », In Verstraete, T. *Histoire d'entreprendre*, Edition Management et Société, p 56.
- Julien, P. A. (1998), « Conditions et limites des entreprises-réseaux », 3<sup>ème</sup> Colloque international de management des réseaux d'entreprises, Montréal.
- Julien, P. A. (1996), « Le contrôle de l'information riche par les réseaux : clef du dynamisme des PME », Troisième Congrès International Francophone de LA PME (CIFPME 96), Université du Québec à Trois-Rivières, p. 1139-1151.
- Julien, P. A., Vaghely, I. & Carrier, C. (2003), "PME et contrôle de l'information : le rôle du troisième homme », Colloque d'Agadir.\*
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Editions Nathan.
- Lang, J. & Calentone, R. "Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities", *Small Business Management*, Vol. 35, Issue 1, Jan 1997.
- Larivet, S. (2001), « Intelligence économique : acception française et multidimensionnalité », X<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 25 p.
- Larivet, S. (2002), Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon et du Var.
- Laurent, P. & Paquet, G. (1998), *Epistémologie et économie de la relation : coordination et gouvernance distribuée*, Librairie Philosophique.
- Le Bas, C. (1993), « La firme et la nature de l'apprentissage », *Economie et Société*, Collection W, n° 4, P. 7-24.
- Le Bas, C. & Picard, F. (2003), « Intelligence économique, analyse évolutionniste et compétence de l'organisation », dans Levet, J-L. & Guilhon, B. (dir), *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Edition Economica.
- Léger, C., (1995), « L'organisation de la veille dans les PME-PMI face à l'Europe », In Pras, B., & Boutin, A., *Les Euro - PMI*, Edition Economica.
- Le Picard, O. Adeler, J. C. & Bouvier, N., (2000), *Lobbying, les règles du jeu*, Paris, Edition d'Organisation.
- Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique : état de question et axes de recherche », *Economie et Sociétés*, N° 20, 1994.
- Lesca, H. (1994), *Veille stratégique l'intelligence de l'entreprise*, Edition Aster.
- Lesca, H. & Raymond, L. (1993), « Expérimentation d'un système-expert sur l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », *Revue internationale de PME*, 6 (1), 49-65.
- Levet, J. L. (direction), (2002), *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises*, Edition Economica.
- Levet, J. L. (2001), *L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action*, Edition Economica.
- Levet, J. L. & Guilhon, B. (dir), (2003), *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Edition Economica.
- Levet, J. L. & Paturel, P. (1996), « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », V<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique (AIMS).
- Macdonald, S. (1995), « Learning to change : An information Perspective on Learning in the organization », *Organization Science*, Vol. 6, N° 5, p. 557-568.
- Marchesnay, M., (2004), "Les approches conceptuelles de l'intelligence économique dans les PME", In Guilhon, A., *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*, Edition L'Harmattan.
- Marengo, L. (1995) « Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations », In Lazaric, N & Lonnie, J-M. *Coordination économique et apprentissage dans les firmes*, Edition Economica.
- Marshall, C. & Rossman, G.- B., (1995), *Designing qualitative research*, Second Edition, Sage Publications.
- Massé, G. & Thibaut, F. (2001), *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence*, Edition De Boeck.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1986), « Network Organisations », *California Management Review*, Vol. XXVIII, N° 3.
- Miles, R. E., Snow, C. C. & Coleman, H. (1992), "Managing 21<sup>ST</sup> Century Network organization", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, N° 3, p. 5-20.
- Miles, A. M. et Huberman, A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles, 480 p.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996), *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Edition Village Mondial.

- Nioche, J-P. & Tarondeau, J. C., (1998), « les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue française de gestion*, n° 119, p. 70-74.
- Paturel, R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Edition Presses Universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. « Marakal : L'intelligence économique et la pratique d'influence dans une petite entreprise, une démarche accessible et efficace », In Levet, Jean-Louis (direction), *Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprises*, Paris, Edition Economica, 2002.
- Phillips, A. (1960), "A theory of interfirm organization", *Quarterly Journal of Economics*, n° 74, p. 602-613.
- Porter, M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, traduction de « Competitive Strategy », Edition Economica.
- Poulin, D. Montreuil, B. & Gauvin, S. (1994), *L'entreprise réseau, Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais.
- Rival, M. (2004), Le Lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics le cas français, Atelier de stratégie collective de l'AIMS, 2004.
- Rulliere, J. L. & Torre, A. (1995), "Les formes de coopération interentreprises", *Revue d'économie industrielle*, Numéro spécial, p. 215-245.
- Saglio, J. (1991), "Echange social et identité collective dans les systèmes industriels », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 529-543.
- Serieys, H. (2000), *La Nouvelle Excellence*, Edition Maxima.
- Serieys, H. (1996), *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Edition Village Mondial.
- Szarka, J. (1990), « Networking and small firms », *International Small Business Review*, Vol. 8, N° 2, p. 10-22.
- Thorelli, H. B. (1986), "Networks : between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, p. 37-51.
- Torrès, O., (1999), *PME De nouvelles approches*, Edition Economica.
- Turner, C., "SMEs and the evolution of the European information society : Policy themes and initiatives", *European Business Journal*, Vol. 9, Issue 4, 1997, pp. 47-52.
- Voynant, O. (1999), "Les enjeux de développement d'un système de veille stratégique intégrer au sein des PME-PMI", *Revue d'Intelligence Economique*, n° 5, oct.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Wernerfelt, B. (1984), The resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.
- Wilensky, H. L. (1967), *Organisational intelligence : knowledge and policy In Government and industry*, New-York, Basic Books.
- Yin, R-K., (1994), *Case study research : Design and methods*, 2ème édition, Thousand Oaks : Sage Publication.