



# Compétences managériales du dirigeant et pratique d'Intelligence Economique : Cas des P.M.E de Côte d'Ivoire

SILUE Tidiane<sup>1</sup>, KOUAKOU Kouassi Emmanuel<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Enseignant-Chercheur, Université Jean Lorougnon Guédé de Daloa, Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie et Gestion (L.A.R.E.G), Côte d'Ivoire.

<sup>2</sup>Chercheur, Université Jean Lorougnon Guédé de Daloa, Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Economie et Gestion (L.A.R.E.G), Côte d'Ivoire.

**Résumé :** La rétention de l'information entre les acteurs, qui est dû à la gouvernance familiale qui caractérise les PME de Côte d'Ivoire, freine l'appropriation de l'Intelligence Economique. La compétence managériale du dirigeant est perçue comme une solution à ce dysfonctionnement managérial pour la pratique de l'Intelligence Economique. L'objectif de cette recherche est d'expliquer la pratique de l'Intelligence Economique à partir de la compétence managériale du dirigeant. Le cadre théorique mobilisé pour expliquer la problématique de la recherche porte sur la théorie des ressources et compétences. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été menée à partir d'un questionnaire administré auprès de cent sept dirigeants de PME. Les données collectées auprès des dirigeants ont fait l'objet d'une analyse typologique et d'une analyse de variance. Les résultats de ces analyses montrent que la pratique de l'Intelligence Economique en PME est liée à la capacité du dirigeant à entretenir un réseau relationnel de liens faibles ; à sa capacité à mettre en œuvre un mode partagé de gestion de l'information ; à sa capacité à utiliser les logiciels sophistiqués de gestion de l'information et à sa capacité à acquérir les méthodes d'Intelligence Economique.

**Mots clés :** Compétences managériales, PME, Intelligence Economique, Veille stratégique, Influence.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.23665198>

**Published in:** Volume 5 Issue 5

## 1. Introduction

En Afrique, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) jouent un rôle essentiel dans le développement socioéconomique des pays. Elles sont des vecteurs de création de richesses et d'emploi (OIT, 2019). En Côte d'Ivoire, les PME contribuent à hauteur de 20% de la richesse nationale et génèrent près de 23 % des emplois (Sossie et al, 2023). Malgré leur poids important dans le tissu socioéconomique des pays, ces entreprises sont confrontées, ces dernières années, à des risques majeurs liés à la transition numérique. En effet, la transition numérique a provoqué une multiplication des cyberattaques et de la cybercriminalité causant de nombreux dommages : pertes de données confidentielles, pertes financières, atteintes à la réputation. En Côte d'Ivoire, par exemple, plus de 27.500 PME ont subi 2,8 millions de cyberattaques en 2022 (Kaspersky Lab, 2023). Dans un tel contexte, les entreprises doivent développer des capacités de protection de leur capital immatériel (réputation, confiance des clients, etc.), informationnel (fichiers clients, projets stratégiques, etc.) et matériel (équipements, Bâtiments, etc.) en vue d'assurer leur compétitivité, leur survie et leur développement (Delbecque, 2015).

Dans cette perspective, les PME accordent un intérêt grandissant à la pratique de l'Intelligence Economique reconnue comme une activité de gestion de l'information qui répond efficacement aux objectifs de protection du patrimoine des organisations (HRIE, 2006 ; Deschamps et Moinet, 2011 ; Meier et Schier, 2016). Cependant, cet intérêt grandissant pour la pratique de l'Intelligence Economique ne se traduit pas toujours en actions concrètes. En effet, les PME éprouvent des difficultés d'appropriation de l'Intelligence Economique (Kadji et Kamdem, 2023 ; Silué, 2026). En Côte d'Ivoire, par exemple, une PME sur cinq met en œuvre des actions concrètes d'Intelligence Economique (Silué, 2026). Kadji et Kamdem (2023) expliquent ces difficultés d'appropriation de l'Intelligence Economique par la gouvernance familiale qui prévaut au sein des PME. L'exploration que nous avons menée auprès des PME majoritairement familiales en Côte d'Ivoire montre que ce mode de gouvernance se caractérise par l'attribution des postes clés aux salariés issus du cercle familial du dirigeant. En outre, les informations importantes de l'entreprise (vision, trésorerie, chiffre d'affaires, fiscalité, etc.) sont partagées uniquement entre le dirigeant et les membres de sa famille. Cette pratique provoque la méfiance mutuelle et le sentiment d'exclusion de la part des salariés non familiaux. Ces derniers, afin de se rendre indispensable, retiennent les informations nécessaires à la prise de décision (réclamations, besoins réels des clients) qu'ils collectent sur le terrain. Or la rétention de l'information entre acteurs de l'entreprise constitue une contrainte majeure pour la pratique de l'Intelligence Economique (Moinet, 2009).

Cette contrainte trouve une solution dans le développement des compétences managériales du dirigeant (Achy, 2022). Ainsi, la compétence managériale du dirigeant est un facteur déterminant de l'appropriation de l'Intelligence Economique en PME. Cependant, il ne nous semble pas que les chercheurs aient mené une étude empirique sur cette relation.

Au regard de ce qui précède, la question de recherche à laquelle nous tentons de répondre est la suivante : Quelles sont les compétences managériales du dirigeant qui influencent la pratique de l'Intelligence Economique dans les P.M.E en Côte d'Ivoire ? L'objectif de cette recherche est d'expliquer la pratique de l'Intelligence Economique en PME à partir des compétences managériales du dirigeant.

Cet article est structuré autour de trois grandes parties. La première partie présente la revue de littérature. La deuxième expose la démarche méthodologique adoptée. La troisième partie porte sur la présentation et l'analyse des résultats.

## **2. Revue de Littérature.**

Cette partie comprend deux sections. La première explore le contenu de la notion de pratique d'Intelligence Economique. La seconde section analyse du point de vue théorique la relation entre les compétences managériales et la pratique de l'Intelligence Economique.

### **2.1 Analyse du contenu de la notion de pratique d'Intelligence Economique.**

Le concept d'Intelligence Economique est défini par le Commissariat Général au Plan (1994) comme *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles*.

Le concept d'Intelligence Economique regroupe trois grandes catégories de pratiques. Il s'agit de la pratique du renseignement ou de la veille stratégique, la pratique de gestion du risque informationnel et la pratique de l'influence (Larivet, 2009).

**La pratique du renseignement** ou de la veille stratégique consiste à rechercher systématiquement des informations sur l'environnement afin d'améliorer la prise de décision (Bournois et Romani, 2000). Pour ce faire, l'entreprise adopte une attitude proactive vis-à-vis de l'environnement et un mode de recherche actif de l'information (Larivet, 2009). Aussi, l'entreprise a recours à un processus de renseignement comprenant quatre étapes à savoir : la définition des besoins en renseignement (le champ de surveillance), la collecte des informations auprès des sources formelles et informelles (humaines), le traitement des informations dont l'objet est la transformation des données brutes en renseignement et la diffusion des informations à temps aux décideurs. (Deschamps et Moinet, 2011)

**La pratique de la gestion du risque informationnel** consiste à mettre en œuvre un ensemble de mesures visant à protéger le patrimoine immatériel, matériel et informationnel des menaces accidentelles et intentionnelles (Larivet, 2009). En effet, les entreprises sont confrontées à de nombreuses menaces pesant sur leur pérennité et leur développement. Ces menaces portent entre autres sur le vol d'informations confidentielles, les cyberattaques, le sabotage, l'atteinte à la réputation, les escroqueries financières, la contrefaçon (Guilhon et Moinet, 2016).

La gestion de ces menaces est fonction du niveau d'exposition au risque et de la gravité c'est-à-dire des conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise (Deschamps et Moinet, 2011). Massé et Thibault (2000) propose une variété de mesures de protection telles que l'installation de caméras de surveillance, l'utilisation des logiciels de protection, la sensibilisation du personnel à la discrétion, l'instauration de clauses dans les contrats, le contrôle d'accès aux locaux, le dépôt de brevet, l'ingénierie sociale, le recours à la cryptographie, etc.

**La pratique de l'influence** regroupe un ensemble d'activités destinés à défendre les intérêts de l'entreprise par la voie de l'utilisation de l'information (Larivet, 2009). L'objectif est d'orienter le comportement des acteurs influents de l'environnement afin d'obtenir de ces derniers une décision ou une action souhaitée (Guilhon et Moinet, 2016). Afin d'influencer, l'entreprise peut recourir à de nombreuses techniques dont la communication de crise qui permet de limiter l'impact négatif d'un événement sur la réputation d'une organisation ou encore au lobbying dont l'objet est de défendre un intérêt particulier lors d'un processus de prise de décision publique ou encore au marketing d'influence qui s'appuie sur les réseaux sociaux pour influencer une communauté (Deschamps et Moinet, 2011).

## **2.2 Explication de la relation entre la compétence managériale et la pratique de l'Intelligence Economique par la Théorie des Ressources et Compétences.**

La Théorie des Ressources et des compétences a été initiée par Penroth (1959) puis développée par des auteurs telles que Hamel et Prahalad (1990) ou encore Barney (1991) qui s'interrogent sur les ressources ou compétences à détenir par une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

Ces auteurs vont montrer que l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise provient de la détention de ressources et compétences dotées de caractéristiques V.R.I.O c'est à dire qui génère de la **Valeur** pour l'entreprise, qui sont **Rares**, difficilement **imitable** et exploitables par **l'Organisation**.

Dans le cadre de la pratique de l'Intelligence Economique, la compétence managériale du dirigeant est perçue comme une compétence clé lorsqu'elle répond aux critères VRIO.

- **Valeur.** La compétence permet au dirigeant de bien définir les besoins en information et de mettre en œuvre les mécanismes de collecte de l'information qui génère de la valeur, celle qui neutralise les menaces et facilite la saisie des opportunités (Larivet, 2009).
- **Rare et difficilement Imitable.** La compétence permet au manager de mettre en place des mesures efficaces de protection de l'information stratégique telles que le brevet, la rendant de ce fait difficile d'accès et difficilement imitable (Masse et Thibault, 2000).
- **Organisation.** La compétence permet de mettre en place une organisation capable de bien exploiter cette information stratégique grâce à l'intelligence collective (Khaldi, Majidi, 2023).

## **2.3 La compétence managériale et pratique de l'Intelligence Economique : Approche Théorique.**

La compétence managériale se définit comme un processus où intervient le savoir (des connaissances sur un sujet), le savoir-faire (faculté à réaliser une tâche) et le savoir-être (comportement), générées par un manager afin de remplir correctement son rôle (Barabel et Meier, 2015). Les travaux de Katz (1974) mettent en évidence trois familles de compétences managériales à savoir : les compétences techniques, les compétences humaines et les compétences cognitives. Cependant, ce sont les deux premières dimensions citées qui sont retenus dans le cadre de cette étude car ces dimensions ont une influence directe sur la collecte et la diffusion de l'information.

### **2.3.1 Les compétences techniques du dirigeant et pratique de l'Intelligence Economique.**

Les compétences techniques représentent l'ensemble des outils et des techniques dont la maîtrise par le manager lui permet de réaliser efficacement son travail (Barabel et Meier, 2015). Les compétences techniques sont multiples. Il peut s'agir des compétences en finance, en informatique ou encore en marketing. Il résulte le plus souvent de la formation. En effet, la formation regroupe un ensemble d'activités d'apprentissage planifiés destinés à développer les connaissances, les habiletés et les attitudes d'un individu dans l'exercice de sa profession (Beamish et Dhanaraj, 2003).

Selon Bulinge (2002), l'Intelligence Economique est une activité particulière qui requiert la formation du dirigeant pour développer son savoir-faire en la matière. A cet effet, des études ont établi une relation positive entre la formation et la pratique de l'Intelligence Economique. L'enquête par questionnaire de Bondu (2001) a conclu que la formation du dirigeant en Intelligence Economique ou en veille stratégique facilite la mise en place et l'implantation du dispositif d'Intelligence Economique au sein des entreprises. Dans le même sens, Larivet (2009) explique la mise en œuvre de l'Intelligence Economique dans les PME françaises par la formation en Intelligence Economique des dirigeants. Ainsi, la capacité du dirigeant à acquérir les méthodes de gestion de l'information en particulier de veille stratégique et d'Intelligence Economique est déterminante pour la pratique de cette activité.

Partant de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>1</sub> : Plus le dirigeant est capable d'acquérir les méthodes de gestion de l'information, plus la PME pratique l'Intelligence Economique.**

Les compétences techniques en Intelligence Economique requiert, en outre, la maîtrise des Technologies de l'information et de la communication. Ainsi, la capacité du dirigeant à utiliser les outils technologiques de gestion de l'information favorise la pratique de l'Intelligence Economique (Deschamps et Moinet, 2011).

L'influence positive de l'adoption des technologies de l'information et de la communication sur la pratique de l'Intelligence Economique est reconnue au sein des PME (De Vasconcelos, 1999 ; Monino et Sedkaoui, 2013). Selon Larivet (2009), les PME qui pratiquent l'Intelligence Economique utilisent des outils technologiques sophistiqués tels qu'intranet et les logiciels spécialisés de gestion de l'information. Intranet améliore la communication interne en facilitant la diffusion de l'information et des connaissances au sein des entreprises alors que les logiciels spécialisés tels que les bases de données relationnelles ou les dataminings permettent une recherche intelligente de l'information, un traitement rapide, une protection et la diffusion en temps réel de l'information (DARPMI, 2000). L'étude de Julien et Raymond (1991) sur un échantillon de 102 PME a montré que la collecte d'informations sur l'environnement est reliée à l'adoption de nouvelles technologies. Pour Babei (2020), le déficit de compétence en Technologie de l'information et de la communication est un obstacle à l'appropriation de l'Intelligence Economique en PME. Ainsi, la formation des équipes aux outils technologiques est nécessaire pour développer la pratique de l'Intelligence Economique en PME (Diop, 2015). Partant de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>2</sub> : Plus le dirigeant est capable d'utiliser les technologies de gestion de l'information, plus la PME pratique l'Intelligence Economique.**

### **2.3.2 Compétences humaines et Pratique de l'Intelligence Economique**

Les compétences humaines ou relationnelles concernent la capacité du manager à obtenir le soutien, la motivation et la coopération des parties prenantes de l'organisation. Le dirigeant doit être capable d'améliorer ses capacités communicationnelles afin d'interagir efficacement avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. (Barabel et Meier, 2015).

Les compétences humaines et relationnelles en Intelligence Economique sont relatives à la capacité du dirigeant à constituer et entretenir un réseau relationnel lui permettant de collecter l'information stratégique et influencer les acteurs de l'environnement (Larivet, 2009). Le réseau relationnel comprend des individus avec lesquels le dirigeant développe des relations familiales, amicales ou professionnelles (Degenne et Forsé, 2004 ; Chollet, 2005).

Le réseau relationnel est la source d'information privilégiée des PME car il permet d'accéder aux informations stratégiques à moindre coût. (Turki et Chtourou, 2010, Garzoun et Haddad, 2016). Selon Larivet (2009), les dirigeants des PME qui pratiquent l'Intelligence Economique utilisent régulièrement leur réseau pour la collecte d'informations et l'influence. Ils échangent avec d'autres chefs d'entreprises, des organisations professionnelles et des organisations internationales à une fréquence située entre plusieurs fois par mois et plusieurs fois par an. Pour Granovetter (1973), le dirigeant doit être capable de constituer et entretenir un réseau de personnes qui n'ont pas de liens affectifs afin de favoriser la pratique de l'Intelligence Economique dans la mesure où ce type de réseau connecte le dirigeant à de nombreuses sources d'informations diverses et variées facilitant la détection d'opportunités et

l'innovation. Ce point de vue est partagé par Breillat (2011) ou Silué (2025) qui démontre dans son étude sur les PME de Côte d'Ivoire que le réseau des dirigeants de PME pratiquant l'Intelligence Economique est constitué de personnes qui ont une faible proximité émotionnelle. En revanche pour d'autres auteurs (Uzzi et Lancaster, 2003 ; Chollet et Géraudel, 2008), le dirigeant doit constituer et entretenir un réseau de personnes qui ont des liens forts pour accéder aux informations de nature stratégique car ces liens sont fondés sur la confiance mutuelle. Cette confiance mutuelle facilite le partage d'informations stratégiques. Partant de ce qui précède, et compte tenu de l'étude empirique de Silué (2025), nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>3</sub> : Plus le dirigeant est capable d'entretenir un réseau relationnel de liens faibles, plus la PME pratique l'Intelligence Economique.**

Par ailleurs, la capacité du dirigeant à motiver les salariés à collecter et partager les informations stratégiques est également une compétence humaine en Intelligence Economique (Dhaoui, 2008). En effet, la rétention d'informations entre le dirigeant et ses subordonnés dû à une méfiance mutuelle constitue un frein à la pratique de l'Intelligence Economique (Kadji et Kamden, 2023). Or, l'Intelligence Economique est une activité de partage de l'information (CGP, 1994). Par conséquent, les dirigeants doivent développer une approche de gestion favorisant le partage et la diffusion de l'information. Dans cette perspective, les dirigeants doivent être capable de mettre en œuvre un style de management de type participatif axé sur la gestion collective de l'information (Dahoui, 2008 ; Silué, 2026). En effet, ce style de gestion, favorable à la pratique de l'Intelligence Economique, repose sur la communication ouverte et le partage d'information entre les membres de l'organisation.

Au regard de ce qui précède, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>4</sub> : Plus le dirigeant est capable de mettre en œuvre un mode de gestion partagé de l'information, plus la PME pratique l'Intelligence Economique.**

### **3. Méthodologie.**

La démarche méthodologique adoptée est de nature hypothético-déductive compte tenu de la nature explicative de l'objectif de recherche. En effet, cette recherche a pour objectif d'expliquer la pratique de l'Intelligence Economique en PME à partir des compétences managériales du dirigeant.

La méthodologie de cette étude aborde les méthodes de sélection de l'échantillon, de collecte, de traitement et d'analyse de données ainsi que la mesure des principaux concepts.

#### **3.1 Les méthodes de sélection de l'échantillon et de collecte des données.**

La méthode d'échantillonnage non probabiliste à servir à la sélection des entreprises notamment la méthode de convenance dans la mesure où nous n'avons pas en notre possession une base de données complètes et actualisées de la population cible.

Cette population cible est constituée des entreprises des villes d'Abidjan (Capital économique) et de Yamoussoukro (Capital politique) dont l'effectif est compris entre 10 et 200 salariés. En outre, les unités de l'échantillon à savoir les dirigeants ont été sélectionnés selon leur accessibilité et leur souhait de participer à l'enquête.

La méthode de collecte de données retenue est l'enquête quantitative compte tenu de la nature de l'objectif de l'étude. Cette enquête a été menée à partir d'un questionnaire administré en face à face et par mail auprès d'un échantillon de 107 dirigeants de PME. Les PME retenues sont issues de 107 questionnaires exploitables après dépouillement sur un total initial de 166 questionnaires soit un taux de réponse de 64,77%.

Il convient de noter que 62% des entreprises soit 66 sont des Moyennes entreprises (effectif compris entre 50 et 199 salariés) et 38% des entreprises soit 41 sont des petites entreprises. Aussi, 55% des entreprises sélectionnées soit 59 exercent dans la ville d'Abidjan contre 45% soit 48 qui exercent dans la ville de Yamoussoukro.

### **3.2 La mesure des concepts.**

#### **3.2.1 La mesure du concept d'Intelligence Economique.**

Le concept d'Intelligence Economique est constitué de trois grandes dimensions mesurées à l'aide de quatorze items adaptés des travaux de Larivet (2009) à savoir le renseignement, la gestion du risque informationnel et l'influence.

Sept items relatifs à la dimension renseignement ont été mesurés par la moyenne des scores obtenus sur des échelles à cinq points de fréquence de surveillance de l'environnement (Jamais, une fois par an, plusieurs fois par an, une fois par mois, plusieurs fois par mois). Quatre items relatifs à la dimension gestion du risque informationnel ont été mesurés par la moyenne des scores obtenus sur des échelles à cinq points de type Likert (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord). Trois items relatifs à la dimension influence ont été mesurés par la moyenne des scores obtenus sur des échelles à cinq points de fréquence des actions de communication (Jamais, une fois par an, plusieurs fois par an, une fois par mois, plusieurs fois par mois) en direction des acteurs clés de l'environnement.

#### **3.2.2 La mesure du concept de compétence managériale**

Le concept de compétence managériale a été décomposé en deux grandes dimensions à savoir la dimension technique et la dimension humaine et mesurée à l'aide de quatorze items adaptés des travaux de Pettersen, St-Pierre et Brutus (2011).

La dimension technique a été mesurée à l'aide de huit items dont quatre items relatifs à la capacité du dirigeant à acquérir par la formation les méthodes de gestion de l'information et quatre autres items relatifs à la capacité du dirigeant à utiliser les technologies de gestion de l'information.

L'ensemble de ces items ont été mesurés sur une échelle à cinq points de type Likert (pas du tout d'accord, pas d'accord, Sans avis, d'accord, à tout à fait d'accord).

La dimension humaine a été mesurée à l'aide de six items dont trois relatifs à la capacité du dirigeant à entretenir son réseau relationnel et trois autres items relatifs à la capacité du dirigeant à mettre en œuvre un style participatif de gestion de l'information. L'ensemble de ces items ont été mesurés sur une échelle à cinq points de type Likert (pas du tout d'accord, pas d'accord, Sans avis, d'accord, tout à fait d'accord).

### **3.3. Méthodes de traitement et d'analyse des données.**

L'analyse typologique et l'analyse de variance sont les méthodes de traitement des données retenues dans la mesure où les variables mobilisées sont mesurées sur des échelles d'intervalle (Evrard, Pras & Roux, 2000). L'analyse typologique a été précédée d'analyse en composantes principales afin de réduire en un petit nombre de facteurs le nombre de variables initialement retenues. Le logiciel de traitement de données SPSS 20 a été utilisé.

## **4. Résultats et discussion.**

Cette section présente les résultats des tests d'analyse effectués. Il s'agit des résultats des analyses en composantes principales, de l'analyse typologique et de l'analyse de variance.

### **4.1 Les résultats des analyses en composantes principales.**

Les résultats de l'analyse en composantes principales portent sur les variables de mesure de l'Intelligence Economique et les variables de compétence managériale.

Relativement aux variables de mesure de l'Intelligence Economique, le tableau 1 permet de retenir, selon la règle de Kaiser, trois facteurs dénommés respectivement surveillance, protection et influence car les valeurs propres de chacun de ces facteurs sont supérieures à 1. Ces trois facteurs expliquent au total 73,08% de la variance.

En outre, la valeur de l'indice KMO (0,734) montre l'adéquation des variables utilisées dans l'analyse tout comme les valeurs de l'Alpha de Cronbach qui justifient la fiabilité de l'échelle de mesure des variables. Le tableau 1 présente les résultats.

**Tableau 1 : Résultats de l'analyse en composantes principales relatifs aux variables de mesure de l'Intelligence Economique.**

| ITEMS                                                                                                                                   | Poids des variables dans la constitution des Facteurs. |                           |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                         | Facteur 1 :<br>Surveillance                            | Facteur 2 :<br>Protection | Facteur 3 :<br>Influence |
| Votre entreprise surveille son environnement politique                                                                                  | 0,711                                                  |                           |                          |
| Votre entreprise surveille son environnement économique                                                                                 | 0,626                                                  |                           |                          |
| Votre entreprise surveille ses concurrents                                                                                              | 0,881                                                  |                           |                          |
| Votre entreprise surveille ses clients                                                                                                  | 0,835                                                  |                           |                          |
| Il existe des mesures mécaniques (Caméra de surveillance) protection de l'information dans votre entreprise.                            |                                                        | 0,821                     |                          |
| Le personnel est sensibilisé sur les questions de protection de l'information dans votre entreprise.                                    |                                                        | 0,722                     |                          |
| Il existe des mesures logiques (mots de passe) de protection de l'information dans votre entreprise.                                    |                                                        | 0,703                     |                          |
| Votre entreprise travaille à influencer son environnement dans le sens de ses intérêts en adhérant à des organisations professionnelles |                                                        |                           | 0,709                    |
| Valeur propre des facteurs                                                                                                              | 3,192                                                  | 1,864                     | 1,266                    |
| % variance expliquée                                                                                                                    | 37,205                                                 | 21,332                    | 14,545                   |
| % cumulée variance expliquée                                                                                                            | 37,205                                                 | 58,537                    | 73,082                   |
| Indice de KMO                                                                                                                           | 0,734                                                  |                           |                          |
| Test de Sphéricité de Barlett                                                                                                           | Khi-2 Approximé 381,118<br>P=0,000                     |                           |                          |
| Alpha de Cronbach par facteur                                                                                                           | 0,753                                                  | 0,736                     | 0,713                    |

**Source : Traitement de données**

Relativement aux variables de mesure de la compétence managériale, le tableau 1 permet de retenir, selon la règle de Kaiser, quatre facteurs dénommés respectivement Formation, Réseau, Technologies et Partage information car les valeurs propres de chacun de ces facteurs sont supérieures 1. Ces quatre facteurs expliquent au total 74,36% de la variance.

En outre, la valeur de l'indice KMO (0,738) montre l'adéquation des variables utilisées dans l'analyse tout comme les valeurs de l'Alpha de Cronbach qui justifient la fiabilité de l'échelle de mesure des variables. Le tableau 2 présente les résultats.

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse en composantes principales relatifs aux variables de mesure de la compétence managériale.**

| ITEMS                                                                                                                                                | Poids des variables dans la constitution des Facteurs. |             |                   |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                                      | F1 : Formation                                         | F2 : Réseau | F3 : Technologies | F4 : Partage information |
| Vous êtes capable d'utiliser internet pour la collecte d'information au sein de votre entreprise.                                                    |                                                        |             | 0,732             |                          |
| Vous êtes capable d'utiliser les logiciels spécifiques pour la collecte, la diffusion et la protection de l'information au sein de votre entreprise. |                                                        |             | 0,716             |                          |
| Vous vous sentez distant émotionnellement des dirigeants avec lesquels vous échangez des informations.                                               |                                                        | 0,834       |                   |                          |
| Vous vous sentez distant émotionnellement des membres des associations professionnelles avec lesquels vous échangez des informations.                |                                                        | 0,798       |                   |                          |
| Vous avez acquis les méthodes de Veille stratégique                                                                                                  | 0,778                                                  |             |                   |                          |
| Vous avez acquis les méthodes d'Intelligence Economique                                                                                              | 0,887                                                  |             |                   |                          |
| Vous avez acquis les méthodes de cybersécurité                                                                                                       | 0,854                                                  |             |                   |                          |
| Les informations importantes circulent entre vous et les cadres de l'entreprise                                                                      |                                                        |             |                   | 0,632                    |
| Les informations importantes circulent entre vous et l'ensemble du personnel de l'entreprise                                                         |                                                        |             |                   | 0,698                    |
| Valeur propre des facteurs                                                                                                                           | 2,989                                                  | 1, 262      | 1, 214            | 1, 146                   |
| % variance expliquée                                                                                                                                 | 32,125                                                 | 16, 229     | 14,118            | 11,891                   |
| % cumulée variance expliquée                                                                                                                         | 32,125                                                 | 48,354      | 62,472            | 74, 363                  |
| Indice de KMO                                                                                                                                        | 0, 738                                                 |             |                   |                          |
| Test de Sphéricité de Barlett                                                                                                                        | Khi-2 approximé 346,235<br>P=0,000                     |             |                   |                          |
| Alpha de Cronbach par facteur                                                                                                                        | 0,722                                                  | 0,745       | 0, 761            | 0, 719                   |

**Source : Traitement de données.**

#### 4.2 Les résultats de l'analyse typologique

L'analyse typologique va permettre de faire une segmentation des entreprises de l'échantillon afin de ressortir une entreprise qui pratique l'Intelligence Economique.

Selon les résultats de l'analyse typologique, la solution optimale est celle qui comprend 3 groupes. Le groupe 1 composé de 18 entreprises présente des scores positifs sur l'ensemble des facteurs.

Ce résultat signifie que ce groupe pratique l'Intelligence Economique. Le groupe 2 composé de 73 entreprises pratique la veille stratégique car ce groupe présente des scores positifs sur les facteurs surveillance actif de l'environnement et protection des informations et un score négatif sur le facteur influence. Le groupe 3 composé de 16 entreprises présente des scores négatifs sur l'ensemble des facteurs. Ce résultat signifie que ce groupe n'a pas de pratique informationnelle.

Les résultats de l'analyse typologique sont présentés au tableau suivant.

**Tableau 3 : Résultats de l'analyse typologique à 3 groupes.**

| Facteurs            | Coefficient de Fisher. | Probabilité : significativité (**) au seuil de 5% $p \leq 0,05$ | Moyennes par groupe |              |             |
|---------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|
|                     |                        |                                                                 | Groupe 1=18         | Groupe 2= 73 | Groupe 3=16 |
| <b>Influence</b>    | 8,69**                 | 0,00**                                                          | 1,45                | -0, 68       | -0,42       |
| <b>Surveillance</b> | 8,14**                 | 0,00**                                                          | 1,62                | 1,17         | -0,74       |
| <b>Protection</b>   | 8,04**                 | 0,00**                                                          | 0,78                | 0,48         | -0,56       |

**Source : Traitement des données.**

#### 4.3 Les résultats de l'analyse de variance

Les résultats de l'analyse de variance montrent que les différences de moyennes qui se rapportent à la variable « Capacité d'utilisation de logiciels spécifiques (CULOS) » sont significatives ( $F=23,27$  ;  $p < 0,05$ ) entre le groupe d'entreprises pratiquant l'Intelligence Economique et les deux autres groupes. Ce résultat signifie que la variable CULOS influence positivement la pratique de l'Intelligence Economique en PME. En d'autres termes, les dirigeants des PME pratiquant l'Intelligence Economique sont capables d'utiliser les logiciels spécifiques au service de la gestion de l'information. En cela, l'hypothèse 1 est validée. Ce résultat confirme les résultats de Larivet (2009) ou De Vasconcelos (1999) qui soutiennent que les outils technologiques sont favorables au développement de l'Intelligence Economique en PME. Ce résultat peut être expliqué par la complexité technique et fonctionnelle de certains outils technologiques de gestion de l'information qui nécessite des compétences spécifiques de la part des dirigeants.

De plus, les résultats montrent que les différences de moyennes concernant la variable « Acquisition des méthodes d'Intelligence Economique (ACMIE) » sont significatives ( $F=25,61$  ;  $p < 0,05$ ) entre le groupe d'entreprises pratiquant l'Intelligence Economique et les deux autres groupes. Ce résultat signifie que la variable ACMIE influence positivement la pratique de l'Intelligence Economique en PME. En d'autres termes, les dirigeants des PME pratiquant l'Intelligence Economique ont la capacité à acquérir les méthodes de gestion d'Intelligence Economique. Par conséquent, l'hypothèse 2 est validée. Ce résultat confirme ceux de Larivet (2009) et de Bondu (2001). Ce résultat peut être expliqué par la formation. En effet, la formation à l'Intelligence Economique met à la disposition des dirigeants les compétences liées à cette activité.

En outre, les résultats montrent que les différences de moyennes liées à la variable « Distance émotionnelle du dirigeant avec les membres d'association professionnelle (DEMAP) » sont significatives ( $F=22,21$  ;  $p<0,05$ ) entre le groupe d'entreprises pratiquant l'Intelligence Economique et les deux autres groupes. Ce résultat signifie que la variable DEMAP influence positivement la pratique de l'Intelligence Economique en PME. Autrement dit, le réseau des dirigeants des PME pratiquant l'Intelligence Economique est composé de personnes qui n'ont pas de liens affectifs. En cela, l'hypothèse 3 est validée. Ce résultat confirme les prédictions de Granovetter (1973) ou de Silué (2025) qui a montré dans son étude qu'un réseau de liens faibles est favorable à l'Intelligence Economique. Ce résultat peut être expliqué par le fait que ce type de réseau connecte le dirigeant à des informations diverses, variées et fluide contrairement aux réseaux de liens forts qui connectent le dirigeant à des sources d'informations répétitives.

Les résultats montrent enfin que les différences de moyennes liées à la variable « Circulation de l'information entre le dirigeant et l'ensemble du personnel de l'entreprise (CINDP) » sont significatives ( $F=21,36$  ;  $p<0,05$ ) entre le groupe d'entreprises pratiquant l'Intelligence Economique et les deux autres groupes. Ce résultat signifie que la variable CINDP influence positivement la pratique de l'Intelligence Economique en PME. En d'autres termes, dans les PME qui font de l'Intelligence Economique, les informations importantes circulent entre le dirigeant et l'ensemble du personnel. Ainsi, les dirigeants de PME qui font de l'Intelligence Economique sont capables de mettre en œuvre un mode de gestion partagé de l'information. En cela, l'hypothèse 4 est validée. Ce résultat rejoint celui de Larivet (2009) ou encore de Silué (2018) qui montre qu'un style de management axé sur la gestion collective de l'information est favorable à l'Intelligence Economique. Ce résultat peut être expliqué par la confiance et la motivation à partager l'information que génère ce mode de gestion. En effet, la confiance rompt la méfiance qui est source de rétention de l'information.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de variance.

**Tableau 4 : Résultats de l'analyse de variance**

| Compétence managériale                                                                                                                               | Comparaison de moyennes entre groupes d'entreprises |        |         |                       |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------|---------|-----------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                      | IE                                                  | Veille | Inactif | Coefficient de Fisher | Probabilité (**)<br>$P \leq 0,05$ |
| Vous êtes capable d'utiliser internet pour la collecte d'information au sein de votre entreprise                                                     | 4,21                                                | 4,08   | 3,56    | 0,31                  | 0,64                              |
| Vous êtes capable d'utiliser les logiciels spécifiques pour la collecte, la diffusion et la protection de l'information au sein de votre entreprise. | 4,56**                                              | 2,81   | 1,83    | 23,27                 | 0,00**                            |
| Vous vous sentez distant émotionnellement des dirigeants avec lesquels vous échangez des informations.                                               | 3,54                                                | 3,22   | 1,16    | 0,68                  | 0,24                              |
| Vous vous sentez distant émotionnellement des membres des associations professionnelles avec lesquels vous échangez des informations.                | 4,36**                                              | 3,18   | 2,11    | 22,21                 | 0,00**                            |

|                                                                                               |        |       |      |       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|-------|--------|
| Vous avez acquis les méthodes de Veille stratégique.                                          | 4,01   | 4,63  | 1,19 | 0,72  | 0,58   |
| Vous avez acquis les méthodes d'Intelligence Economique.                                      | 4,54** | 2,11  | 2,02 | 25,61 | 0,00** |
| Vous avez acquis les méthodes de Cybersécurité.                                               | 4, 62  | 4, 07 | 2,07 | 0,80  | 0,31   |
| Les informations importantes circulent entre vous et les cadres de l'entreprise.              | 3,96   | 4,21  | 1,08 | 0,53  | 0,43   |
| Les informations importantes circulent entre vous et l'ensemble du personnel de l'entreprise. | 4,43** | 2,33  | 1,24 | 21,36 | 0,00** |

Source : Traitement des données.

## 5. Conclusion

L'objectif de cette étude était d'expliquer la pratique de l'Intelligence Economique en PME à partir des compétences managériales du dirigeant. Pour ce faire, une approche méthodologique reposant sur une enquête quantitative été retenue. Les données recueillies auprès de cent sept PME ont donné lieu à une analyse typologique puis à une analyse de variance. Ces analyses ont permis de mettre en évidence quatre compétences managériales du dirigeant qui expliquent la pratique de l'Intelligence Economique en PME. Il s'agit de la capacité du dirigeant à entretenir un réseau relationnel de liens faibles ; de la capacité du dirigeant à mettre en œuvre un mode de gestion partagé de l'information ; de la capacité du dirigeant à utiliser les logiciels sophistiqués de gestion de l'information ; de la capacité du dirigeant à acquérir les méthodes d'Intelligence Economique. Cette étude présente des apports au plan théorique et empirique. Au plan théorique, les résultats permettent d'apporter un résultat supplémentaire sur la relation entre les compétences du dirigeant et pratique d'Intelligence Economique en se focalisant sur la dimension managériale contrairement à des études antérieures qui ont mis l'accent sur l'aspect psychologique. Au plan managérial, les résultats fournissent des informations sur les compétences managériales clés à acquérir afin de faciliter le développement de l'Intelligence Economique au sein des entreprises. Malgré ces apports, cette étude présente des limites. En effet, la méthode de convenance retenue pour la sélection de l'échantillon est certes pratique mais peut entraîner des erreurs de sélection car il est difficile de contrôler la probabilité qu'un élément d'appartenir à l'échantillon. Ce qui peut affecter la représentativité de l'échantillon. Aussi, des variables cognitives ainsi que des variables liées à l'innovation n'ont pas été retenues pour mesurer la dimension managériale de la compétence. Ainsi, il serait intéressant de mener une étude complémentaire utilisant un échantillonnage aléatoire et intégrant des variables non retenues dans cette étude.

## Bibliographie

Achy, A. (2022). Performance des organisations modernes : La gestion des connaissances comme outil efficace, Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5 (4), 849 – 862.

- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor*, Paris, Dunod.
- Bournois, F., & Romani, P-J. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- Chollet, B. (2006). Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel : Le cas de l'ingénieur R&D. *Revue française de gestion*, 163 (4), 107-125.
- Chollet, B., & Géraudel, M. (2010). Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché. *Finance Contrôle Stratégie*, 13 (2), 5-32.
- Commissariat General Du Plan. (1994). *Intelligence économique et Stratégie d'entreprise*, Paris, la documentation française.
- De Vasconcelos, CRM. (1999). *L'intelligence Economique et la stratégie de développement de la PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble 2.
- Dhaoui, C. (2008). *Les critères de réussite d'un système d'Intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Nancy 2 (France).
- Granovetter, S. M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique, S'informer, se protéger, influencer*, Paris, Pearson.
- Kadji, M., & Kamdem, E. (2023). Les difficultés d'appropriation de L'intelligence économique : une exploration dans les PME camerounaises. *Revue internationale d'intelligence économique*, 15 (1), 67 – 88.
- Khaldi, S., & Majidi, F Z. (2023). L'intelligence collective et l'efficacité du travail. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (4), 1 – 14.
- Larivet, S. (2009). *Intelligence économique : enquête dans 100 PME*, Paris, Harmattan.
- Moinet, N. (2009). De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique. *Communication et organisation*, 35 (1), 215-225.
- Pettersen, N., & St-Pierre, J. & Brutus S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : Apport d'un instrument de mesure multisource. *Revue Internationale des PME*. 24 (1),167–193
- Silue, T. (2018). *Influence du style managérial sur les pratiques d'Intelligence économique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire).
- Silué, T. (2022). Profil psychologique du dirigeant et pratique d'Intelligence Economique : cas des P.M.E de Côte d'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5 (1), 944 – 966.
- Silué, T. (2026). Caractéristiques des PME et pratiques de l'Intelligence Economique : Etude empirique en Côte d'Ivoire, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 7 (10), 1-14.