
Intelligence Economique et Management de l'Entreprise

Dr. SLIMANI Hamid¹
Pr. YUCEFI Rachid²

Résumé:

L'ère actuelle se caractérise par la mondialisation des économies et la globalisation des entreprises, et par voie de conséquence l'accentuation de la concurrence. Et l'entreprise, face à cet état de fait et pour assurer sa pérennité est amenée à se doter d'un véritable savoir-faire transdisciplinaire, utile pour toutes les parties prenantes, pour l'action managériale. C'est ce que nous pouvons appeler l'Intelligence Economique.

La mise en place de ce système d'intelligence économique crée un changement au sein de l'entreprise. Ce changement concerne la structure, le management de l'entreprise. Car, l'intelligence économique s'appuie sur le partage de l'information, le travail en réseau et la transversalité, elle bouleverse les structures hiérarchiques et replace l'homme au centre des organisations.

D'ailleurs, la réussite d'un projet d'intelligence économique passe par la mobilisation de plusieurs expertises au-delà des compétences techniques. Et elle nécessite une approche intégrée dont la conduite du changement constitue une des composantes essentielles.

Bref, au-delà des techniques, l'intelligence économique stimule un état d'esprit qui appelle une nouvelle culture managériale et d'apprentissage organisationnel.

Mots clés: Intelligence Economique, Management de l'entreprise, Système d'information, Savoir-faire, Apprentissage.

Abstract:

The current era is characterized by the globalization of economies and businesses, and in consequence to the steepening of the competition. In this context and in order to ensure its sustainability, the company is required to establish a real transdisciplinary know how which is useful to all stakeholders and to managerial action. That is what we can call Economic Intelligence.

The establishment of a system of economic intelligence creates a change within the company. The change relates to the structure and

¹ Enseignant-Chercheur, FSJES de Fès, hamidslimani@yahoo.fr

² Enseignant-Chercheur, FSECG de Mostaganem, youcefi20022002@yahoo.fr

the management of the firm. Since economic intelligence is based on the sharing of information, working on the network and transversality, it disrupts the hierarchical structures and replaces man at the center of the organizations.

Furthermore, the success of a project of economic intelligence project involves the mobilization of several expertises beyond technical skills. It requires an integrated approach including management process as an essential component.

Beyond techniques, economic intelligence stimulates a state of mind which calls for a new culture of managerial and organizational learning.

Keywords: Economic Intelligence, Management of the Enterprise, A system of Information, Know-how, Learning.

Introduction

Une entreprise intelligente est une entreprise qui sait créer et partager équitablement la valeur entre les parties prenantes et les collaborateurs d'une façon durable et ceci en sachant interpréter et intégrer le changement, et en s'adaptant aux mutations économiques, culturelles, sociales et environnementales.

L'intelligence économique est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, de traitement (d'analyse), de diffusion et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété. Elle se distingue de l'espionnage économique et/ou industriel, car elle se développe ouvertement et utilise uniquement des sources ouvertes et des moyens légaux.

La plupart des professionnels du secteur la conçoivent dans un esprit d'éthique et de déontologie. Ils s'engagent souvent à respecter une charte dans ce domaine. Elle peut être complétée par d'autres « intelligences », comme l'intelligence sociale qui organise la mutualisation de l'information dans un but de performance collective des différents acteurs économiques.

Les spécialistes du domaine résument l'intelligence économique en un triptyque: veille (acquérir l'information stratégique pertinente), protection des informations (ne pas laisser connaître ses informations sensibles), aide à la décision (analyse, cartographie décisionnelle), et influence (propager une

information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie). L'entreprise se trouve certes impactée quand elle met en place un système d'intelligence économique en son sein.

L'objet de notre communication est de mettre en évidence cet impact sur la structure et le management de l'entreprise sur la base des questions suivantes:

- En quoi consiste l'intelligence économique ?
- Quelle est sa démarche et quels sont ses fondements?
- Quels sont les modèles de l'intelligence économique ?
- Comment l'intelligence économique affecte-t-elle le management de l'entreprise ?

Et pour répondre à notre problématique, nous allons approcher, dans un premier temps, le concept « Intelligence Economique », pour en analyser, dans un second temps, l'impact sur l'entreprise et sur son management.

1- L'intelligence économique: un concept, des fondements et une démarche

1.1- Le concept d'Intelligence Economique

1.1.1- Emergence d'un concept

Pour cerner son concept, revenons à l'origine étymologique du terme intelligence qui est la somme de deux mots latins : INTUS et LEGERE. Le premier mot, intus, est un adverbe qui signifie " au-dedans, de l'intérieur ", le dedans non visible des âmes et le dedans visible des choses. Le second mot, legere, est un verbe qui possède deux familles de sens: dans la première famille: le sens général est "lire, lire un texte", dans la seconde famille: le sens premier est "ramasser, recueillir, récolter", le sens second est "filer, enrouler parfois tisser ensemble", le sens troisième est "enlever, voler, ramasser en dérobant", le sens quatrième est " parcourir, traverser, longer, côtoyer" et enfin le cinquième sens est "choisir, dresser la liste, nommer, recruter".

Le concept d'intelligence économique, en tant qu'axe de recherche, est d'origine anglo-saxonne. Il est dérivé de « competitive intelligence » ou « business intelligence ». Les premières études sur l'intelligence économique ont été réalisées par les pionniers Anguilar (Anguilar F-G. 1967) et Keegan (Keegan W-J. 1968).

L'intelligence économique s'est imposée rapidement dans les plus grandes entreprises à travers le monde, mais, à peine a trouvé sa place dans les PME où le concept est souvent perçu, à tort, comme abstrait et inaccessible.

Le concept a commencé à être évoqué en France grâce aux travaux de Lesca et Martin: « Ecoute prospective de l'environnement» (Lesca H. et Martin Y. 1991). Mais ce n'est qu'en 1994, que le terme intelligence économique apparaît de manière claire dans le rapport « Intelligence économique et stratégies d'entreprises », élaboré par une commission dirigée par Henri Martes, dans le sens de rentabilité.

L'émergence de ce concept, sous sa forme relativement développée a été le résultat de plusieurs évolutions majeures qu'a connues le contexte économique mondial.

- La première évolution est la mondialisation des échanges qui a placé les entreprises dans une situation de concurrence internationale accrue, contexte souvent qualifié de guerre économique ;

- La seconde vient du développement exponentiel des technologies de l'information et de la communication et de l'émergence de l'ère numérique. L'information est devenue plus abondante, plus accessible et aussi une matière première stratégique que les entreprises doivent savoir maîtriser pour en tirer un avantage concurrentiel;

- L'ouverture généralisée des marchés à l'échelle planétaire, le rattrapage engagé par les pays émergents a fait apparaître de nouveaux concurrents au stade de la recherche et de l'innovation technologique.

Devant cet état de fait, l'information sous une certaine forme est devenue un élément stratégique de l'entreprise. D'ailleurs, depuis l'antiquité, la démarche, la consignation et l'exploitation de l'information sous forme de récits de voyage sont d'une grande importance pour les entreprises et les gouvernements.

1.1.2- Définitions:

L'intelligence économique est définie par la Commissariat Général du Plan de la France comme étant « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion

(en vue de son exploitation) de l'information utile aux acteurs économiques.... L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision stratégique de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel » (Commissariat Général du Plan. 1994).

A partir de cette définition on peut dire que l'intelligence économique est bien différentes des concepts qui lui sont voisins : documentation, information et veille technologique. Car l'importance est donnée beaucoup plus à l'utilisation de l'information et l'accent est mis sur le traitement et la personnalisation de ladite information.

La veille se définit comme la collecte d'informations en vue de leur analyse et de leur diffusion au sein de l'entreprise. Il s'agit de recueillir de l'information « blanche » pour la mettre à disposition de l'ensemble des décideurs de l'organisation. L'information « blanche » est toute information publique et accessible, ne faisant l'objet d'aucune sécurisation particulière. Celle-ci se distingue de l'information « grise » qui ne fait pas l'objet de publicité et que l'on trouve de manière indirecte ou détournée mais légale. Par contre l'information « noire » fait l'objet d'une haute sécurisation et relève de l'espionnage industriel.

Mais l'intelligence économique va bien au-delà de ce premier savoir-faire analytique. Car elle suppose en outre la mise en place d'un processus de gestion et de protection de l'information et l'élaboration des stratégies d'influence. La gestion de l'information-organisation de la rareté de l'information, orientation du sens de l'information, travail d'influence... illustre le caractère offensif de la démarche d'intelligence économique alors que la protection du patrimoine informationnel, le processus de sécurité économique et l'élaboration des stratégies constituent la face défensive de cette même démarche.

La définition de l'intelligence économique met l'accent sur deux approches: l'approche Etatique (collectivités, agences

gouvernementales) et l'approche managériale. Car, elle vient en aide aux entreprises et renforce le rôle des structures de l'Etat.

La première est ultra-médiatisée et considère le problème de l'intelligence économique à un niveau interétatique en pointant du doigt les risques liés à l'hyper-compétition globale pour les entreprises du territoire qui seraient démunies sans un État fort, protecteur, et offensif sur les marchés mondiaux¹.

La seconde reconnaît l'importance stratégique de l'information mais, dans un esprit plus libéral, cherche à amener les entreprises à se doter elles-mêmes d'un système d'intelligence économique efficace. Pour ce faire, elle préconise d'organiser au niveau managérial les dispositifs de veille, le partage de l'information et des connaissances, ainsi que les pratiques d'influence.

Le dénominateur commun entre les deux approches c'est bel et bien la figure de « l'espion » que l'on exhibe goulument dans les médias.

D'ailleurs le rapport du député Carayon, consacré à l'intelligence économique en 2003 souligne trois objectifs auxquels doivent coopérer l'État et les entreprises en la matière:

- La maîtrise du patrimoine scientifique et technologique à protéger en priorité, ce qui suppose donc des hiérarchies stratégiques;
- La détection des menaces et des opportunités par l'acquisition de l'information utile;
- Des politiques d'influence au service de l'intérêt national et/ou de l'entreprise.

Depuis, de nombreuses affaires qui ont défrayé l'actualité n'ont cessé de mettre l'intelligence économique sur le devant de la scène, qu'il s'agisse de déstabilisation d'entreprises ou des débats sur le patriotisme économique.

Par ailleurs, le concept d'intelligence économique peut trouver ses fondements dans la philosophie : le milieu, l'interprétation et le pragmatisme. En effet, au premier concept philosophique correspond l'environnement, l'une des fonctions de l'intelligence économique est la surveillance de

¹ Et ce par la participation à l'élaboration des normes mondiales, mise à la disposition des services de renseignement pour l'information économique, lois protectionnistes.

l'environnement¹. Le concept de milieu permet de penser une relation dynamique, signifiante et active que suppose le processus d'intelligence économique. Dans la mesure où il n'y pas de connaissance au sens de l'adéquation entre un sujet et une réalité, l'intelligence économique préconise l'analyse et l'interprétation², présupposant par là que rien ne soit donné comme tel. Le troisième concept³ veut dire qu'une information utile permet une action⁴.

1.2-Les fondements et les modèles de l'intelligence économique

1.2.1- Les fondements

Avec l'effondrement du bloc communiste et la fin de l'affrontement entre les deux entités idéologiques dominantes on a vécu l'avènement d'une nouvelle géographie économique marquée par la mondialisation et la pression concurrentielle internationale⁵. Le premier fondement de l'intelligence économique trouve donc son origine dans la mondialisation des économies, la globalisation des marchés et l'émergence d'un contexte d'affrontements entre les blocs économiques régionaux et les firmes transnationales (Commissariat Général du Plan. 1994).

Dans la mesure où on est passé d'une économie de production à celle de marché, un durcissement de la concurrence a caractérisé la scène économique internationale et les entreprises sont de plus en plus à la recherche de la valeur au-delà de leurs frontières.

La « révolution » a envahi les systèmes d'information dans les entreprises. Cette révolution concerne deux volets : (i)

¹ En étudiant l'histoire de la notion de « milieu » dans la science du vivant, Georges Canguilhem apporte ici un éclairage essentiel pour aborder le rapport qu'entretient une entreprise vis-à-vis de son environnement économique.

² La pensée nietzschéenne peut être précieuse pour appuyer cette idée de manière conceptuelle

³ Le pragmatisme c'est l'attitude philosophique qui consiste à s'interroger sur les choses à l'aune de leurs potentialités pratiques

⁴ Si elle ne le permet pas, cela signifie soit qu'elle demande encore une phase d'analyse, soit qu'elle doit être abandonnée.

⁵ Désormais, les relations de coopération-concurrence se développent entre les nations, les blocs économiques (ALENA, Union européenne, Asie du Sud-Est), les régions et les entreprises au rythme de logiques complexes et parfois contradictoires.

Les technologies de l'information et de la communication, dans ce sens, l'informatique, l'électronique et les télécommunications permettent aujourd'hui l'accès facile à des milliards de données, tout en diminuant le coût de l'information ; et (ii) Les systèmes d'information, il s'agit de l'organe central de toute organisation, car en diffusant l'information, c'est le support de toutes les décisions et qui intègre une fonction décisionnelle qui automatise le processus de recherche de l'information et la mise en forme des données nécessaires à la prise de décision.

Un autre élément mérite d'être évoqué à l'heure actuelle, dans le cadre des fondements de l'intelligence économique. Il s'agit de la crise économique et financière mondiale. Dans cet état de fait, il faut ne pas se décourager et se convaincre que c'est le « meilleur » moment pour se lancer dans une démarche d'intelligence économique pour favoriser le développement de son entreprise.

L'émergence de l'intelligence économique accompagne donc la convergence des situations nouvelles de guerre économique et d'explosion de l'information et des systèmes d'information. Et l'information est devenue une ressource stratégique pour les acteurs publics et privés. La difficulté n'est plus de l'obtenir, mais de la gérer et de la protéger car ce sont ces deux dimensions qui en font un avantage compétitif et qui font de l'intelligence économique un outil stratégique indispensable¹.

1.2.2- Les modèles de l'intelligence économique

* Le Royaume-Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Le système britannique a mis à contribution les services de renseignement, les banques et établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les

¹ L'intelligence économique devient un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanente des réalités des marchés, des techniques et des modes de pensée des concurrents, de leur culture, de leurs intentions et capacités à les mettre en œuvre. Elle se définit alors comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement

agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de son économie nationale.

.* Au Japon, des secteurs de l'industrie sont en train de passer de l'imitation à l'innovation par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marché à l'extérieur. Son système d'intelligence économique est marqué par la grande importance accordée à l'information comme arme stratégique et ressource collective qui se matérialise par le volume d'investissement dans ce secteur (Ribault T. 1994).

Environ 1,5 % du chiffre d'affaire des entreprises est investi dans les dépenses d'intelligence économique. De même, la synergie entre l'Etat, les entreprises publiques et privées, le commerce et l'université renforce la capacité d'accès et d'exploitation de la connaissance et du savoir. Agissant de manière concertée, les acteurs de ce système sont : les agences gouvernementales, le ministère japonais du commerce et de l'industrie, l'organisation japonaise du commerce extérieur, les banques, les agences de publicité et la grande industrie. Le système japonais s'appuie aussi sur une tradition de personnel bien formé, agressif et respectant la discipline d'équipe.

* En Allemagne, il existe un principe de centres de décision et un réseau national de décideurs adossé sur un esprit de discipline et un capital technique. Ceci peut s'expliquer par l'importance qu'ils accordent au sentiment collectif de patriotisme économique. Et Les flux d'information convergent vers un centre, maillage d'intérêts qui associe les banques, les grands groupes industriels, les sociétés d'assurance et la fondation nationale de la science.

* En Suède, la symbiose entre les entreprises et l'administration est illustrée par des réunions au niveau national, dont l'objectif vise à élaborer une stratégie de renseignement économique ouvert, au service de la performance de l'économie suédoise.

* Aux Etats-Unis, le système d'intelligence économique est marqué par la dispersion des dispositifs individualisés avec des ressources mondiales. Ses acteurs qui assurent un grand marché de professionnels de l'information au profit des entreprises sont: l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la

bibliothèque du Congrès, le département de la défense, la National Aeronautics and Space Administration (NASA) et l'Agence chargée de la protection de l'environnement. Le réseau ainsi constitué permet de: (i) Faciliter à tous l'accès à l'information sur des actions économiques d'intérêt national; (ii) Renforcer l'intégration des minorités ethniques; (iii) Réduire le gaspillage des ressources pour la maîtrise des technologies de l'information; et de (iv) Repenser la protection de la chaîne nationale de l'information.

* Le système français comporte deux sous-systèmes: celui du gouvernement et celui des firmes, avec prédominance du premier. Le système français, fortement cloisonné et individualisé, met l'accent sur plusieurs axes: (i) Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise; (ii) Optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé; (iii) Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur; (iv) Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation du personnel; (v) Mettre en place des agences régionales d'information scientifique et technique; et (vi) Mettre en place des mécanismes internationaux de coopération tels que la Francophonie qui, au-delà du dialogue des cultures, constituent également un instrument au service de la compétitivité des entreprises françaises.

Depuis le début de ce millénaire, on constate une évolution dans le dispositif d'intelligence nationale de la France, avec une cohabitation des dispositifs des grandes entreprises privées et des multinationales et ceux du secteur public.

* L'expérience Russe en matière d'intelligence économique a commencé avec le passage de la Russie vers l'économie de marché. La Russie a redéployé ses activités de collecte et de traitement de l'intelligence au service des entreprises. Selon Alexi Olgov¹: « on a besoin de nous pour défendre la démocratie [...] les temps ont changé et nous assumons de nouveaux rôles dans de nouvelles conditions. Par exemple, nous collectons de l'intelligence économique que nous pouvons vendre aux entreprises russes pour leur éviter d'être chaperonnées par des partenaires commerciaux étrangers ».

¹ Porte-parole du Service de Renseignements Russe.

* En Afrique de l'Ouest, vers les années 70 du siècle dernier a émergé un dispositif d'information économique. Les Etats africains, en partenariat avec les entreprises et les chambres de commerce, attachent de plus en plus de l'importance à ce concept d'intelligence économique, en suscitant l'acquisition d'informations technologiques et économiques, en étant de plus en plus présent dans les manifestations (foires, expositions, colloques scientifiques, etc.), et en faisant en sorte que les informations puissent servir au développement des entreprises et des pays.

Ainsi, L'intelligence économique est une pratique à l'échelle mondiale avec le soutien des services de renseignements des Etats et un des instruments, mis en œuvre par les entreprises avec le concours de l'Etat et des collectivités locales, organisés en réseau interne et externe pour capter le maximum d'informations scientifique, technique, économique destinées à alimenter le processus décisionnel des acteurs économiques. Les acteurs économiques se concertent en permanence et coordonnent leurs activités dans les pays comme l'Allemagne, la France et le Japon et pratiquent le principe de mutualité pour partager les informations stratégiques. Dans les pays comme la France et les Etats-Unis, on observe une cohabitation des démarches (systèmes d'intelligence économique d'entreprise et dispositifs d'intelligence économique d'Etat). Dans tous les pays, des actions de lobbying et d'influence sont mises en œuvre pour transformer l'intelligence économique en décision (Niang T. 2011).

1.3- La démarche

L'intelligence économique se compose de trois volets :

Le premier concerne le traitement de l'information. Cela consiste à recueillir les informations nécessaires, à les trier et à les valider. En d'autres termes, ce premier volet consiste à avoir l'information pertinente sur ses concurrents, sur les règles et les normes et d'une manière générale sur tout son environnement extérieur international.

Par rapport à la vision technique du renseignement, l'analyse des informations, leur structuration, leur déclinaison en stratégie et la mise en œuvre des actions sont plus élaborées et

beaucoup plus réparties dans l'organisation. Ainsi, les axes d'effort en action sont alors :

- Recherche et recueil des informations et de connaissances clés;
- Traitement et interprétation des données recueillies;
- Formulation des raisonnements stratégiques ;
- Mise en œuvre des actions et animation des réseaux;
- Évaluation des effets et mutualisation des pratiques.

Chacune de ces étapes devrait, dans l'absolu, faire l'objet d'une approche spécifique d'intelligence économique.

Le deuxième volet consiste à se sécuriser au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel, c'est-à-dire à avoir la capacité d'anticiper les risques et les problèmes qui se rattachent notamment à la propriété intellectuelle, aux attaques sur son image ou sur son capital. Ce deuxième volet accorde une grande importance à la sécurisation des actifs immatériels.

Le troisième volet consiste à savoir influencer et argumenter, convaincre, négocier, faire du lobbying professionnel, mais également à savoir exercer l'influence normative en anticipant les règles et les normes internationales et en participant éventuellement à leur élaboration.

À la différence de l'information qui fait l'objet de la veille ou de la protection du patrimoine informationnel et qui a besoin d'être vraie pour être utile, l'information dont traite l'influence est un objet de croyance. Ce qui importe, ce n'est pas qu'elle soit conforme à la réalité mais que beaucoup y adhèrent (ou du moins, ceux que l'on désire influencer, comme le législateur ou le dirigeant dans le cas du lobbying).

L'intelligence économique a donné naissance à une déclinaison particulière qui est l'intelligence économique territoriale, qui permet d'organiser en un système faisant sens, et en une stratégie cohérente au service de la croissance et de l'emploi, les actions variées d'aménagement du territoire, de politique industrielle et de développement économique en général qui sont menées à l'échelon central et local avec un déficit de coordination. Par conséquent, on peut définir l'intelligence territoriale comme étant la valorisation, la coordination et la protection des atouts économiques et savoir-faire industriel et technologique des territoires et de leur tissu de

PME-PMI, afin de les transformer en avantages comparés décisifs dans la compétition commerciale régionale et mondiale.

De quoi est constituée concrètement l'intelligence territoriale ? Elle se compose en fait de quatre types d'actions s'agrègant en un dispositif unifié et coordonné.

La première est l'intelligence économique territoriale, élaboration de stratégies concertées de développement économique et technologique pour les territoires, en s'appuyant sur les pôles de compétitivité qui sont l'exemple emblématique de ces schémas de développement stratégiques des régions. Ils reposent sur le repérage des spécialités locales, des savoir-faire et des filières d'excellence locale et leur mise en valeur via des réseaux organisés de travail et d'échanges d'informations.

Il s'agit en somme de créer une dynamique régionale de coopération, en favorisant le regroupement des services de l'État et des collectivités territoriales, des entreprises (notamment les PME-PMI), des universités et des centres de recherche autour de projets stratégiques communs.

La deuxième consiste en la définition et la préservation d'un périmètre économique stratégique, c'est-à-dire d'un ensemble d'entreprises œuvrant dans le domaine des technologies sensibles et qu'il convient de protéger pour des raisons d'intérêt national ou régional de conquête de positions privilégiées sur les marchés hautement rentables des hautes technologies duales.

La troisième est la constitution de réseaux d'experts et de décideurs, inter- entreprises et inter- administrations, mais aussi entre l'État, les entreprises, les universités et les différents acteurs du développement économique et social local.

La quatrième est la sensibilisation et la formation à l'intelligence économique, car cette action est indispensable à la construction de la compétitivité durable des entreprises.

Ainsi, malgré tout et quelque soit la qualité du système d'information de l'entreprise, l'information n'a aucun sens en elle-même, ce sont les hommes avec leurs connaissances qui lui donnent du sens par leur interprétation. L'intelligence économique nécessite donc avant tout une coopération entre les

acteurs de l'organisation et donc une certaine culture managériale.

2- L'intelligence économique au service du management de l'entreprise

2.1- L'intelligence économique: processus de création de la connaissance au profit de l'entreprise

La force du processus d'intelligence économique par rapport au projet est qu'il apporte des réponses concrètes à des questions d'entreprises face à une problématique (analyse de l'information, apport de l'information dans un projet, mise en réseau d'une équipe ou d'une structure ...etc.). Il oblige à décrire de manière précise les diverses étapes de l'intelligence économique et les interconnexions entre les métiers (veilles, sécurité, influence, formation). La rédaction de procédures, en sus des processus eux-mêmes, favorise la capitalisation des bonnes pratiques en même temps qu'elle empêche toute déperdition d'information ou de connaissances.

Nous insistons sur le passage du modèle au processus qui met l'accent sur le processus de changement. Il déplace les efforts des acteurs de la conception du modèle vers la conception du processus. Plutôt que de proposer un modèle détaillé de la future organisation de l'entreprise, il identifie les nouveaux enjeux auxquels la nouvelle organisation doit faire face et fournit aux acteurs une méthodologie d'analyse et de traitement de ceux-ci. Le centrage sur les objectifs, associé à la formalisation des stratégies et à l'utilisation de critères d'évaluation explicites, au cours d'un processus qui favorise la communication et la confrontation des points de vue, permet à un maximum d'acteurs d'influer sur le design de cette organisation. La recherche d'une cohérence d'ensemble procède d'une série d'ajustements successifs, de l'accession progressive à une compréhension globale des enjeux auxquels l'institution est confrontée. Ce qui importe, c'est la dynamique, le mouvement, la convergence progressive, l'association du plus grand nombre au processus d'adaptation. Le risque de perdre en cohérence, du fait de l'absence d'une vision globale préalable à toute prise de décision, est considéré comme relativement négligeable par rapport à l'avantage qui naît de l'orientation, de l'énergie des

acteurs vers des buts communs quoique partiels. Cette conception du changement s'inspire fondamentalement des voies ouvertes par les théoriciens et les praticiens du développement organisationnel. Elle privilégie les phénomènes d'apprentissage, octroie du temps pour changer et permet un engagement progressif des acteurs. L'organisation se construit autour des plans d'actions et des synergies qu'ils requièrent.

L'intelligence économique comprend les tâches suivantes :

- **Recherche et recueil des informations et des connaissances clés:** Il s'agit de manipuler la veille, la recherche documentaire, et l'investigation (sources humaines).
- **Traitement et interprétation des données recueillies :** C'est le fait de mener des entretiens des bases de données et de savoirs, de faire l'administration de données, l'analyse, la synthèse et la construction de schémas interprétatifs et de modèles mentaux.
- **Formulation des raisonnements stratégiques :** C'est le fait d'élaborer une stratégie d'innovation, d'anticiper et maîtriser les risques et d'évaluer les effets des décisions à prendre.
- **Mise en œuvre des actions et animation des réseaux :** Elle concerne l'animation de réseaux d'influence, le déploiement préventif ou curatif des actions offensives ou défensives, la préparation et la communication sur les valeurs.
- **Évaluation des effets et mutualisation des pratiques:** En fin de processus, on a à faire l'étude d'impact, une rétro-veille sur les processus et l'audit d'intelligence économique, et à échanger des pratiques et des savoirs.

Le recueil des informations est l'objet du processus de veille (passif) ou de renseignement (actif), qui est une recherche proactive d'informations. Ces informations sont : (i) Soit orales obtenues par relations humaines (HUMINT en langage de renseignement) ; (ii) Soit écrites recueillies par un processus d'intelligence des sources ouvertes (OSINT) et de recherche d'information sur le Web à l'aide de moteurs de recherche.

Le processus d'intelligence fait appel à des qualités de discernement ou d'intuition de la part des veilleurs et des experts, dans la perception de l'environnement. L'intuition est une prise de conscience immédiate et individuelle. Elle peut conduire à des erreurs d'appréciation. Il faut donc vérifier les informations à partir de plusieurs sources, et discerner par perception précoce quelles sont les informations justes, utiles, dont on pourra faire le meilleur usage, en fonction de la réglementation par exemple, ou du contexte.

La veille passe aujourd'hui par l'utilisation sur le Web de moteurs de recherche très sophistiqués, dont les performances dépendent des caractéristiques techniques : recherches plein texte, ou, de plus en plus, recherches sémantiques avec utilisation de métadonnées. La veille doit dépister les stratégies de diversion de l'adversaire, qui peuvent se manifester par des rumeurs, des bruits, de la désinformation.

Toutefois, l'intelligence économique cherche à aller plus loin, en mémorisant ses propres résultats et en adoptant une démarche proactive visant à faire fructifier l'information recueillie.

Tous ces éléments caractérisant l'intelligence économique durant toutes ses phases, nous poussent à parler du passage d'une culture dominée par la technique à une culture de la connaissance¹, de la création et de l'enrichissement du capital intellectuel. Aujourd'hui, une entreprise doit s'organiser pour obtenir de l'information, la faire circuler et lui donner du sens afin d'anticiper les évolutions et de les transformer en avantage concurrentiel décisif et la rendre une organisation « apprenante »² davantage.

2.2- Vers un management orienté intelligence économique

Faute de temps, il est difficile d'engager une dynamique de changement susceptible de construire une cohérence entre stratégie et structure en mettant en relation les opportunités offertes par l'environnement et les motivations des acteurs au

¹ Car l'intelligence économique est d'abord interprétée comme l'art de savoir ce qui servira à être performant et à conquérir des marchés.

² Il s'agit d'intelligence collective, gestion de la connaissance dans l'organisation, diffusion d'une culture de l'information partagée et recherchée, motivation des acteurs.

cours d'une série d'aller et retour entre exploration externe et analyse interne. Faute de temps il est difficile aux membres de l'organisation de trouver les voies leur permettant de faire face à un environnement évolutif, de s'impliquer et de se projeter vers l'avenir au lieu de garder les yeux rivés nostalgiquement sur le passé. Mais pour que la dynamique s'engage, il faut savoir donner du rythme à l'action.

Aujourd'hui, l'action est d'abord le changement organisationnel qui est devenu l'un des grands problèmes des dirigeants. Après la spécialisation par la division du travail qui a été la principale source d'efficacité du passé, l'adaptabilité est devenue le nouveau facteur de performance que les nouvelles technologies de communication doivent permettre de développer.

Paradoxalement, la complexité croissante de l'environnement économique et des processus technologiques imposent aux organisations un retour à la simplicité : mobiliser les énergies, donner la priorité aux clients constituent les points essentiels de toute action sur les structures. Or, la simplicité est bien souvent ce qui est le plus difficile à réaliser. Mieux vaut pressentir les tendances de l'évolution externe suffisamment tôt pour pouvoir traiter leurs implications internes à un rythme compatible avec les habitudes et les comportements humains.

Mieux vaut ne pas attendre que l'inertie organisationnelle ait placé l'entreprise dans une situation périlleuse pour provoquer les évolutions nécessaires. Mieux vaut avoir une organisation hybride qu'être prisonnier d'un modèle d'organisation que l'on a trop perfectionné.

L'acceptation du changement organisationnel étant perçue essentiellement comme le résultat de la prééminence de l'impératif de survie sur l'impératif de sécurité dans la perception des individus, la crise est apparue souvent comme l'unique moyen de créer des conditions favorables au changement. En fait, c'est le moyen de satisfaire le besoin de sécurité des individus qui est en jeu. L'environnement est menaçant et anxiogène pour tous ceux qui n'ont pas l'habitude d'y être confrontés car ils n'y perçoivent que des menaces.

Par contre l'ouverture sur l'environnement à la recherche des opportunités qu'il peut offrir aux ressources détenues par l'entreprise produit l'effet inverse. Pour éviter d'être en butte à l'inertie organisationnelle il faut chercher de nouvelles sources d'attractivité. Une conception de la structure valorisant sa fonction de média vis-à-vis de l'environnement s'impose. L'intégration du changement comme élément endogène conduit à la conception de structures centrées sur l'extérieur et respectant un certain nombre de principes.

Il faut privilégier le traitement par les responsables des sources d'incertitude dues aux évolutions externes, mettre l'accent sur les objectifs communs à plusieurs responsables et encourager les ajustements réciproques aux dépens des procédures rigides de façon à centrer les comportements sur les finalités, l'efficacité comme vecteur principal de l'efficience dans la gestion des moyens. Cela implique un accroissement important du nombre de ceux qui, dans l'entreprise, ont une véritable culture stratégique. Au fur et à mesure que l'on gravit la voie hiérarchique, les problèmes d'interface sont plus complexes: on passe de l'opérationnel au stratégique et du très court terme au long terme.

La nécessité de changement est aujourd'hui omniprésente de façon plus ou moins diffuse dans toute organisation, l'adaptation à des mouvements externes difficiles à prévoir est devenue une nécessité permanente. Bref, le changement se prête le plus souvent très mal à un processus rationnel de planification et de conduite prêt à l'emploi. Il nous paraît ainsi très important de ne pas s'enfermer dans un modèle unique et de prendre en compte une double contingence et donc d'un changement contingent où les situations qui nécessitent un changement diffèrent considérablement d'un contexte d'entreprise à un autre, et donc la gestion du processus, doit prendre des formes très différentes, parfois totalement opposées ; les croyances, les valeurs, les référentiels intellectuels de ceux qui sont amenés à conduire le changement, qu'ils soient dirigeants, hommes clés dans l'organisation ou même consultants, ont un impact important sur l'approche utilisée. Ce n'est pas neutre dans un domaine où la capacité de conviction des leaders et leur

engagement personnel peuvent faire toute la différence entre la réussite et l'échec.

Dans un certain nombre de fonctions relatives à cette nouvelle approche, nous insistons sur les axes de management suivants:

* **Le réseau:** On le divise souvent en : (i) Réseau externe : constitué de personnes n'appartenant pas à l'entreprise, de provenances diverses (connaissances des clients, fournisseurs, partenaires, contacts délibérés...); et (ii) Réseau interne : les employés de l'organisation pouvant servir d'experts sur une question, et fournir des informations.

* **La mémoire:** C'est le seul organe spécifique de l'intelligence économique. La mémoire est chargée de mémoriser les informations et les connaissances explicites de l'entreprise, obtenues ou non grâce à l'intelligence économique. Elle peut être organisée dans le cadre d'un projet d'ingénierie des connaissances. Il s'agit d'un référentiel structuré dont, idéalement, les données principales (métadonnées) sont compatibles avec la structure du système d'information et répondent à des normes de mise en cohérence interne et externe.

* **La maîtrise:** L'intelligence économique est au service de l'organisation (Bournois F. et Romani P-J. 2000). À ce titre, elle est pilotée par le chef d'entreprise, qui doit définir ses objectifs et les grandes questions auxquelles elle devra répondre. La qualité des questions est capitale pour obtenir des informations intéressantes. Au départ, les questions devront rester les plus ouvertes possibles pour ne pas exclure a priori des informations clés qui pourraient surgir du contexte. L'éthique et la déontologie relèvent de cette fonction.

* **L'analyse:** Il s'agit des correspondants du réseau d'intelligence économique qui produisent des questions pertinentes et valident les réponses en offrant des choix multiples à l'entreprise. Elle est organisée transversalement, comme le réseau et la mémoire.

Outre ces principales fonctions, on peut évoquer quatre autres: maîtrise du patrimoine scientifique et des savoir-faire, détection des occasions et des menaces, coordination des stratégies, mise en œuvre de pratiques d'influence.

Certains consultants en intelligence économique affirment que sa mise en place devrait avoir pour préalable l'évaluation de la culture stratégique de l'entreprise, en commençant par:

- Une phase d'audit d'intelligence économique, les "audits d'intelligence économique" peuvent être des approches dangereuses pour l'organisation, car ils confient à un intervenant extérieur le rôle de faire parler les acteurs sur un sujet sensible. Les travaux scientifiques sur l'intelligence économique ont montré qu'un manager est incapable de formuler des besoins de connaissance sans éviter de lourds biais de perception et d'interprétation. Un tel audit, même fait correctement peut rencontrer deux écueils: on dit au client des choses qu'il sait déjà ou on lui dit des choses qu'il n'a pas envie d'entendre.
- Une veille sur les méthodes des concurrents, notamment sur les méthodes employées par les grands groupes. La veille sur les méthodes concurrentes pourrait conduire à l'imitation, le mimétisme et l'homologie, mais, si elle est réalisée correctement, peut être riche d'idées, et lever des inhibitions ("si d'autres le font, pourquoi pas nous ?").
- Une analyse des meilleures pratiques de management à l'intérieur de l'organisation: l'esprit de typologie est l'intellectualisation des esprits pauvres. La catégorisation présentée ci-dessus s'avère le plus souvent très dangereuse pour l'entreprise en faisant penser aux décideurs qu'une approche fonctionnelle de ses problèmes stratégiques est une solution adéquate. Elle donne l'illusion aux décideurs qu'ils peuvent compartimenter le social du technique, le média du commercial, le territoire et le stratégique, etc. Aucun de ces domaines n'est indépendant, et les éléments de rupture les plus importants ont toujours lieu à l'intersection ou dans la combinaison de ces différents domaines. Dès lors, les consultants en intelligence économique, en encourageant la création de typologies d'observation au sein des entreprises, créent des angles morts, une contre-productivité de l'effort d'intelligence économique détruisant l'information essentielle se trouvant aux intersections et un faux sentiment de maîtrise issu de l'existence d'une typologie.

Nous ne pouvons pas aborder ce thème d'actualité sans évoquer le développement durable qui est devenu une réelle préoccupation des entreprises, un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures. La responsabilité sociétale des entreprises leur impose une nouvelle définition des critères de performance: le « Triple Bottom Line» du profit, la performance sociale et de l'impact sur l'environnement. Ces nouvelles exigences de performance sont portées par quelques segments de l'actionnariat socialement responsable, mais aussi par les exigences de parties prenantes externes à l'entreprise qui, par la capacité de mobilisation et de communication, essaient d'influer sur les décisions de l'entreprise.

Le développement durable est une demande croissante de la société civile vis à vis de l'activité économique. On peut penser que l'entreprise doit passer par une phase de changement dans la définition et le pilotage de sa performance pour intégrer ces dimensions d'impact sur l'environnement et de responsabilité sociale, mais que dans quelques années tous ces thèmes feront partie d'un savoir-faire organisationnel et seront normalement intégrés dans tous les actes de management. Pour le moment, ils nécessitent encore un acte volontariste du management.

Le Learning Mix « apprentissage mix » comme une nouvelle forme de l'entreprise économiquement intelligente. Les difficultés rencontrées par les entreprises souhaitant devenir « apprenantes » cherchant à adopter une approche efficace de gestion des connaissances (knowledge management). Si le partage et la création de connaissances, l'enrichissement du capital intellectuel collectif ou encore l'acquisition de « capacités à apprendre » constituent un enjeu affiché par de nombreuses entreprises, rares sont celles qui adoptent une démarche concrète et opérationnelle permettant de relever ces défis.

Fréquemment, des initiatives parcellaires coexistent : mise en place d'un outil de partage des connaissances, actions visant à recenser les compétences détenues par l'entreprise, etc. La difficulté consiste à articuler ces différentes actions, à les inscrire dans une démarche intégrée permettant de capitaliser sur

ces initiatives. Il s'agit ainsi de mettre en place une véritable politique de gestion des connaissances et d'apprentissage organisationnel.

Tous conseillent de prendre appui sur la richesse que représente la variété des compétences des acteurs dans l'entreprise, soulignent la nécessité de repérer les connaissances utiles et de capitaliser sur celles-ci (Lebrument N. 2012).

Une prise de conscience des limites d'une approche centrée sur la maîtrise d'une technologie comme principale source d'avantage concurrentiel. Là où quelques années le fait de détenir une innovation technologique constituait bien des cas, la principale façon d'acquérir et de maintenir un avantage compétitif, c'est aujourd'hui dans la capacité à innover de façon permanente à apprendre plus rapidement que ses concurrents, que réside la source d'avantage concurrentiel durable. Ce n'est plus la technologie en tant que telle qui est la ressource stratégique, ce sont les processus organisationnels, techniques et cognitifs qui sous-tendent les capacités à innover et à apprendre (Edmondson A. et Moingeon B. 1996).

De façon opérationnelle, ceci nécessite de gérer les différentes dimensions du Learning Mix

- **Technologique:** gérer les systèmes d'information, et notamment les outils dédiés au partage de connaissances;
- **Organisationnelle:** mettre en place et manager une structure apprenante, une organisation et des modes de fonctionnement favorisant la création et le partage de connaissances ;
- **Stratégique:** identifier et gérer le portefeuille de connaissances de l'entreprise, à la fois les connaissances détenues et celles à acquérir ;
- **Identitaire:** développer une identité apprenante, ce qui requiert, dans bien des cas un travail complexe sur les valeurs et les modes de raisonnement.

Cette dimension du Learning Mix, la plus tangible, est celle qui a davantage retenu l'attention des entreprises ces dernières années. De nombreuses firmes ont en effet alloué des

ressources importantes à la mise en place de système d'intelligence économique.

Les évolutions technologiques récentes ont permis un accroissement spectaculaire à la fois des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs ainsi que des possibilités de communication entre acteurs. De façon générale, bases de données, moteurs de recherche, systèmes experts et autres outils d'aide à la décision, fournissent des informations auxquelles les limites de leur mémoire et de leur cognition ne donneraient pas accès. À ce titre, la technologie est source de connaissance. Par ailleurs, l'Internet entraîne un accroissement sans précédent des possibilités de communication et son utilisation permet de s'affranchir en partie des contraintes de temps et d'espace. Les systèmes d'informations jouent donc un rôle clé dans le partage de connaissances. Toutefois, l'importance de la technologie varie en fonction du type de la stratégie de gestion des connaissances, adopté par l'entreprise, la technologie doit conserver une fonction de support. En d'autres termes, le management ne saurait en aucun cas être réduit à sa dimension technologique.

Il s'agit d'adopter une structure apprenante qui consiste à impulser et de coordonner les actions concernant la création et le partage des connaissances, éviter les pertes de connaissances qui ont pu se produire dans le passé suite au départ de salariés: (retraite, licenciement, départ volontaire), etc. Au niveau des entités, on retrouve des rôles dédiés à identifier et à codifier les nouvelles connaissances, d'en assurer l'actualisation¹.

Une structure apprenante présente plusieurs caractéristiques dont: (i) Un fonctionnement en équipes transversales autour de projets; (ii) Peu de niveaux hiérarchiques (structure plate); (iii) Un nombre limité de procédures formalisées; (iv) Un décloisonnement des entités avec des salariés organisés en réseau; et (v) L'existence de communautés de pratique.

Après, il faut passer à la gestion d'un portefeuille de connaissances, cette facette du Learning Mix qui concerne le portefeuille de connaissance de l'entreprise. L'approche de la stratégie par les ressources a mis en évidence le rôle central joué

¹ Par exemple, sélectionner ce qui doit être retenu à l'issue d'une mission de conseil, le faire valider et le rendre accessible via le système d'information.

par ces actifs immatériels dans la constitution d'un avantage concurrentiel.

C'est en effet, en conjuguant connaissances que l'entreprise développe compétences et capacités organisationnelles sur lesquelles elle prend appui pour renforcer sa compétitivité. Si certaines connaissances peuvent être facilement formalisées (connaissances explicites), d'autres sont difficiles à expliciter et à codifier (tacites).

Ainsi, des expertises individuelles, des savoir-faire, des capacités collectives constitutives de l'identité de l'entreprise reposent sur des connaissances tacites et peuvent être sources d'avantage concurrentiel, car rares, difficilement imitables ou substituables. Le portefeuille de connaissances est constitué à la fois de celles détenues actuellement par l'entreprise (son patrimoine de connaissance), et celle qu'elle peut acquérir (notamment en mobilisant ses capacités à apprendre). La gestion du portefeuille doit être guidée par la recherche d'un équilibre entre exploitation et exploration: l'exploitation permettant de capitaliser sur le patrimoine acquis, l'exploration conduisant à acquérir de nouvelles connaissances.

La création de nouvelles connaissances organisationnelles peut se faire de plusieurs façons : (i) En combinant des savoirs et savoir-faire disponibles dans l'entreprise ; (ii) En intégrant et en s'appropriant des connaissances extérieures ; ou (iii) En réalisant un apprentissage en double boucle, c'est-à-dire une remise en question des valeurs, hypothèses de normes qui contribuent à définir les connaissances mobilisables. Cette forme d'apprentissage n'est possible que si l'entreprise dispose d'une identité apprenante.

Cette identité apprenante qui est au-delà de l'identification des pratiques managériales, des modes de comportement adoptés par les salariés et de l'ensemble des productions symboliques (rituels, organisation du temps et de l'espace, etc). Gérer l'identité, c'est non seulement identifier les pratiques et expliciter les valeurs, mais décider quelles sont les valeurs qu'il convient de modifier ou d'acquérir et quelles sont les pratiques à mettre en place à cette fin. En effet, une identité ne change pas par décret. C'est en identifiant les racines de

l'identité, et en étant exposés de façon prolongée à de nouvelles règles du jeu et modes de fonctionnement que les membres d'une organisation vont progressivement désapprendre certains comportements (ainsi que les dispositions qui les produisent) et introjecter de nouvelles valeurs. Ceci suppose la volonté des acteurs de l'entreprise de coopérer afin de mieux agir collectivement, chose qui ne peut s'envisager que sous l'impulsion du dirigeant entraînant avec lui l'ensemble des directions opérationnelles.

L'observation des pratiques et des comportements d'une entreprise apprenante indique l'existence: (i) d'une motivation pour apprendre et progresser; (ii) d'une volonté de faire des choix informés sur la base d'information et des connaissances valides; (iii) d'une organisation à partager les connaissances; (iv) d'une capacité à réaliser des apprentissages en double boucle, remettant en question les valeurs, hypothèses de base et connaissances existantes afin d'en acquérir de nouvelles; (v) d'une capacité des salariés à porter un regard critique sur eux-mêmes et à identifier la part de responsabilité qui peut leur incomber dans une situation; (vi) d'un niveau élevé de confiance interindividuelle; cette confiance est double, elle porte à la fois sur les intentions et sur les compétences; (vii) d'une capacité collective à aborder de façon productive les vrais problèmes; et (viii) d'un droit à l'erreur et d'un climat de « sécurité psychologique » en cas de problème.

A ce niveau là et pour boucler l'analyse d'intelligence économique et son impact sur les systèmes de management de l'entreprise, on peut dire que le dirigeant et le salarié sont tous responsables civilement et pénalement par une faute caractérisée par une perte de données¹, de leur part, et donnant lieu à un dommage. Cette responsabilité s'explique par la part de risque que recèle un système d'information mal protégé.

Si toute initiative prise séparément a ses limites, la gestion de l'identité entreprise passe par la mise en place d'un ensemble de

¹ Par exemple divulgation d'un secret de fabrique ou de savoir-faire, de données particulièrement stratégiques, ou révélation d'une information confidentielle dont la diffusion prématurée désorganise l'entreprise.

dispositifs et pratiques: intégration du knowledge management dans les objectifs et la politique de rémunération (notamment en cherchant à valoriser ceux qui acquièrent de nouvelles connaissances et en font bénéficier les autres), reconnaissance du droit à l'erreur à condition que l'on en tire des enseignements, obligation pour les principaux dirigeants de montrer l'exemple (le comité exécutif devrait être reconnu par tous comme un lieu de partage et de création de connaissances),...etc

Les dispositifs et pratiques évoqués sont des conditions nécessaires mais non suffisantes. Pour que l'identité d'une entreprise soit qualifiée d'apprenante, ses salariés doivent également faire évoluer leurs compétences interindividuelles. La capacité à partager, acquérir et créer des connaissances est intimement liée à la qualité des interactions, et, en amont, aux modes de raisonnement des salariés.

Ainsi, l'intelligence économique, comme toute démarche qui se propose d'organiser l'entreprise sur de nouveaux modes de management, ne peut aboutir dans l'essentiel à son objectif que si elle fait l'objet d'une sensibilisation, sans intégration totale dans le management de l'entreprise et notamment sans implication de la direction générale et des directions opérationnelles.

Conclusion

L'Intelligence Economique d'Entreprise s'assimile à un processus, à un groupe organisé d'activités et de tâches qui ensemble, concourent, de manière organisée et pilotée, à la création de la valeur pour le client et pour toutes les parties prenantes. Ce processus a pour vertu de rendre l'entreprise « économiquement intelligente » avec comme résultat de lui procurer un véritable avantage concurrentiel durable.

La méthode de prise de décision change également radicalement. Les options qui seront présentées au conseil d'administration découlent d'un laborieux processus qui mobilise toute l'intelligence interne en vue de produire les meilleures options possibles, considérant le contexte. On n'oublie que le facteur-clé de succès numéro un de ces entreprises bâties pour gagner et durer demeure le management

de l'intelligence. Ce sont les multitudes de commissions transversales, elles-mêmes alimentées par des inputs de toute part, qui expliquent les immenses progrès des entreprises de classe mondiale.

La première intelligence, c'est de savoir de quelles informations on en a absolument besoin, pour faire quoi ; et la deuxième c'est que la plupart des informations dont on a besoin pour raisonner une stratégie se trouvent déjà dans l'entreprise. La troisième est qu'un besoin décroissant d'informations, est le signe le plus tangible d'une maîtrise croissante des facteurs d'influence sur l'environnement et de leur combinaison.

Pour relever un tel défi, ce que l'on désigne sous le nom d'intelligence économique est l'instrument efficace et sensible qui est le seul pertinent. Cette discipline peut, en effet, à condition qu'elle soit perçue comme un processus majeur interne, intégré au système de pilotage stratégique de l'entreprise, accroître notablement la performance des méthodes classiques utilisées, depuis longtemps, de la détection et de l'analyse d'informations sensibles au lobbying, voire aux pratiques d'influence plus ou moins agressives.

À noter également que la mise en place d'une politique d'intelligence économique a notamment pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise par la prise de décisions en toute connaissance de son environnement présent et de ses évolutions futures.

La conservation des informations et des connaissances (gestion des connaissances) au sein de l'entreprise, la mémoire des échecs et des succès et les prises de décisions en conséquence assurent également une stabilité à l'entreprise.

Il est des domaines dans lesquels l'expérience, le bon sens, le feeling,... et l'humilité font l'essentiel de l'efficacité... ! Ceux dans lesquels rien n'est jamais sûr ni forcément mesurable.

Utilisons les outils modernes, mais gardons-nous de penser qu'ils se substitueront à notre intelligence. Mieux vaudrait parler de gouvernance d'entreprise. L'intelligence est une capacité à donner du sens à des informations et cela ne se découpe pas en secteurs. La puissance publique devrait se donner des instituts universitaires bien dotés pour défendre une cohésion culturelle

et territoriale. Le terrain est et reste la meilleure école. Elle est plus dure que les bancs de l'université, mais n'est pas que théories, tracées sur des tableaux, projections. Pour analyser juste, il faut connaître ce sur quoi l'on travaille, avoir du vécu, l'expérience non la théorie source de catastrophes.

D'ailleurs comment faire autrement, alors qu'il devient vital pour le dirigeant de décider vite, à partir d'informations multiples en ajustant sans cesse sa stratégie ou ses initiatives tactiques aux fluctuations de l'environnement économique et culturel dans lequel une telle partie se joue. « L'information juste, juste à temps » est le résultat de ce processus de pilotage qui permet d'exploiter au mieux la valeur de ce « carburant stratégique », cette information sensible que chacun va chercher à acquérir.

Ainsi, l'intelligence économique de l'entreprise est une question de management dont l'objectif est la constitution de communautés stratégiques de connaissance, en ayant placé l'Homme au cœur d'une stratégie d'ensemble, pour passer de la bataille de l'information à celle de la connaissance, et de l'entreprise « statique » à l'entreprise « dynamique apprenante ».

Bibliographie

- 1- Anguilar F-G. 1967, *Scanning the business environment*, New York, Edition MacMilon .
- 2 - Argyris, C., 1995, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterEditions.
- 3 - Besson B. et all., 2004, *Modèle d'intelligence économique*, Paris, Economica, coll. L'intelligence économique.
- 4 - Carayon B.. 2003, *Intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale*, Rapport au Premier ministre, Paris, La documentation Française.
- 5 - Daguzan J-F. (dir. de) et Masson H. (dir. de), 2004, *L'intelligence économique. Quelles perspectives ?*, Paris, L'Harmattan, coll. Perspectives stratégiques.
- 6 - Danet D., 2002, L'intelligence économique : de l'Etat à l'entreprise, *Revue Les Cahiers du Numérique*, Volume 3, Numéro 1, p. 139-170.
- 7 - Esambert B., 1997, De la guerre économique, *Revue française de géoéconomie*, Numéro 3, automne.
- 8 - Gautron J. et all., 2003, *Le guide du benchmarking*, Paris, Editions d'Organisation.

- Dr. SLIMANI Hamid, Pr. YUCEFI Rachid, Intelligence Economique...**
- 9 - Guilhon A. (coordonné par), 2004, *L'intelligence économique dans la PME. Visions éparses, paradoxes et manifestations*, Paris, L'Harmattan.
- 10 - Jakobiak F., 2006, *L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, Paris, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- 11 - Keegan W.-J., 1968, The acquisition of global information, *Revue Information Management*, Volume 8, Numéro 1, p.p. 54, 56.
- 12 - Larivet S., 2009, *Intelligence économique – Enquête dans 100 PME*, Paris, Editions l'Harmattan.
- 13 - Lebrument N., 2012, *Intelligence économique et management stratégique*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Lesca H. et Martin Y., 1991, *Ecoute prospective de l'environnement*, Lyon, Edition Commerce International.
- 14 - Moingeon B. et Edmondson A., 1996, *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London, Sage,
- 15 - Peguiron F., 2006, *Application de l'Intelligence Économique dans un Système d'Information Stratégique universitaire : les apports de la modélisation des acteurs*, Thèse présentée et soutenue publiquement. Site : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/11/72/80/PDF/peguiron_these.pdf
- 16 - Ribault, T., 1994, Les banques de données dans le dispositif japonais de veille technologique, *Revue Documentaliste*, Volume 31, Numéro 2.
- 17 - Romani P.-J., 2000, *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Editions Economica, 2000.
- 18 - Rouach D., 2005, *La veille technologique et l'intelligence économique*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, n° 3086.
- 19 - Zara O., 2004, *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*, Paris, M2 Éditions.