

L'intelligence économique, un outil de performance des organisations

Business Intelligence, a tool for the performance of organizations

BEKADDOUR Hassen^{1,*}, Mohamed AHMED BELBACHIR²

¹ University ABOU BEKR BELKAID; Algeria savoir.h@gmail.com

² University ABOU BEKR BELKAID; Algeria, ahmedbelba2000@yahoo.fr

Date de réception : 19/07/2018 ; Date de révision : 23/09/2018 ; Date d'acceptation : 23/06/2019

Résumé : De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. En effet, face à un environnement en pleine mutation, l'organisation n'est plus considérée comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence afin de pouvoir s'adapter et anticiper les changements qui menacent l'organisation et qui proviennent principalement de son interaction avec l'environnement. Dans ce sens, l'information intelligente est devenue une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action. Forte du rôle crucial que revêt l'information, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en exploitant mieux son capital de connaissances à des fins de performance

Mots clés : Intelligence économique, veille stratégique, environnement, cycle d'information, performance

Codes de classification Jel : A10 ;D23; D29.

Abstract: In our days, the performance of organizations is related to their ability to adapt their strategies and structure to environmental change.

In the face of a changing environment, the organization is no longer seen as a stable state, but as an efficiency variable that must be constantly adjusted in order to adapt and anticipate changes that threaten the organization and which comes mainly from its interaction with the environment.

In this sense, the intelligent information has become an essential material in the life of the company, while the mastery of this information reinforces the decision and arouse the action.

With the crucial role of information, the utility of business intelligence is no longer to be demonstrated, in order to improve the efficiency of the company by making better use of its knowledge capital for performance purposes.

Keywords: Business Intelligence, Competitive Intelligence, Environment, Intelligence Cycle, performance.

Jel Classification Codes : A10 ;D23; D29.

Introduction :

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, caractérisée par l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité, les bouleversements, l'accélération des flux d'informations, les nouvelles technologies d'information et de communication, la forte concurrence et bien d'autre défis, ce qui a donné la naissance d'une forte évolution sur tous les plans : technologique, économique, réglementaire ..., et a obligé les entreprises à anticiper et à innover pour agir rapidement et prendre la bonne décision tout en limitant les risques.

Face à un tel environnement, les entreprises ne considèrent plus l'organisation comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence afin de pouvoir s'adapter et anticiper les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise.¹

Le grand problème actuel des dirigeants se résume dans la gestion du changement et de la complexité croissante provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe.

Dans ce contexte, la compétitivité et la performance des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquérir l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger.

Fort du rôle crucial que revêt l'information, l'intelligence économique naît de cette prise de conscience de l'incapacité pour une entreprise de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche globale, systématique et transversale de management de l'information stratégique.²

La démarche d'intelligence économique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique afin que l'entreprise puisse garder sa performance, son efficacité et sa efficacité.

L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur, à laquelle ils puissent se fier dans le cadre de leur prise de décision. Pour cela il s'agit de produire de l'information pertinente et à forte valeur ajoutée.³

Problématique :

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de performance, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

¹ Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p18.

² Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.

³ Frédérique Péguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: la question du partage de l'information sur les campus, Harmattan, 2008, p23.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

Dans un monde de compétitivité où l'information est considérée comme une forme de richesse, comment l'intelligence économique permet-elle à l'entreprise d'améliorer son efficacité à des fins de performance ?

Pour répondre à cette problématique nous proposons l'hypothèse suivante :

H : L'intelligence économique est un outil stratégique qui permet à l'entreprise d'améliorer sa performance.

I. L'information, matière première stratégique

« A l'âge de l'agriculture, le pouvoir appartenait aux propriétaires terriens. Puis, à l'ère industrielle, le pouvoir est passé aux mains de ceux qui possèdent la technologie. A notre époque, il appartient désormais aux personnes qui détiennent l'information ».⁴

Alors que le monde entre dans une nouvelle économie où le savoir et l'information vont être le moteur de la société, tous les chercheurs, les dirigeants des entreprises sont unanimes sur le fait que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère, c'est l'ère du savoir ou l'ère de l'information. L'information est devenue un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie.

Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital.

Cela a poussé les sociétés à donner une grande importance à l'information, et de ce fait un nouveau passage est apparu, celui de la révolution industrielle vers la société de l'information où l'information représente le facteur clé d'avantage concurrentiel.

Dans ce passage, seules les entreprises qui pourront maîtriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions. C'est ainsi que Ralph Larsen, président de Johnson et Johnson déclare : « Nous ne sommes pas dans une activité de produit, mais de connaissances ».

Et comme l'affirme Arnaud Bugeat dans son mémoire - l'apport de l'information au sein de l'entreprise « nous sommes à une époque où les matières premières s'achètent, les technologies se copient, l'argent s'emprunte et il ne reste donc que la compétence et l'information comme facteurs d'avantages concurrentiels ».

Sans l'information qui constitue l'ensemble des données qui permettent de modifier la perception de son environnement, l'entreprise ne peut pas fonctionner.⁵

L'information est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action.

⁴ Claude Marcil, Comment chercher: les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.

⁵ Taylor Anelka et al., Economie-Droit: BTS 1ere Année, Bréal, 2004, p103.

L'information est donc une ressource primordiale pour les organisations. Pour que la gestion de l'organisation soit adéquate, l'information produite et transmise doit être pertinente, complète, précise, exacte, conforme aux délais exigés et diffusée judicieusement.⁶

Le besoin d'être bien informé devient alors une préoccupation centrale des dirigeants où l'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir et son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

II. Le cycle de renseignement

La création d'information constitue un processus continu visant à augmenter « l'intelligence » de la réalité, c'est-à-dire sa compréhension. Elle est représentable comme une dynamique spiralée fondée sur l'apprentissage, donc la maîtrise de la nouveauté, du changement. C'est un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique d'action et de décision orientée par un but. Cette dynamique informationnelle est, en fait, ce que l'on nomme habituellement „le cycle du renseignement“ où « un renseignement est une information élaborée, pertinente et utile, correspondant aux besoins de celui qui la reçoit »⁷

Le renseignement, c'est l'organisation logique, utile, efficace d'une suite d'informations portant sur un sujet particulier.

La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil. Ce cycle se divise en quatre phases:

- Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux unités de collecte par les organes d'exploitation.
- La collecte, ou recherche, se définit comme la période de recherche et de ramasse des informations où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.
- L'analyse compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés, ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme parfois «renseignement» tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur.
- Diffusion : à ce stade il faut remettre à ceux qui en ont besoin le résultat des analyses. Donc c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée (orale, écrite ou graphique) aux organes ayant exprimée la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements

⁶ Suzanne Rivard et Jean Talbot, *Le Développement de Systèmes d'Information: Une Méthode Intégrée à la transformation des processus*, 3eme édition, PUQ, 2001, p20.

⁷ Frédérique Péguiron, *Op.Cit*, P35.

et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Selon Beau, le renseignement est une activité qui transforme des faits, représentés sous forme de données brutes, en données plus ou moins élaborées, au cours d'un processus complexe allant de leur observation à leur communication, de se fait et selon cet auteur le cycle de renseignement est un cycle itératif et continu de quatre étapes : l'acquisition de l'information suite à une expression des besoins, l'interprétation, l'appréciation et enfin la communication de cette information

Ce « cycle » se divise en phases - quel que soit le nom qu'on leur donne - allant de la recherche à l'emploi de l'information pour la décision stratégique et son appropriation par les entreprises permettrait la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique et conduirait idéalement à une logique de flux partagés d'information et de connaissance en vue d'acquérir un avantage stratégique ou concurrentiel.

III L'intelligence économique et l'environnement de l'entreprise

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents, ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement.

L'environnement constitue à l'entreprise la principale source d'incertitude pour les managers qui sont responsables d'identifier les opportunités et menaces, la conduite de la démarche stratégique et l'atteinte d'une bonne relation Environnement/Entreprise.

En effet, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de la manière avec laquelle celle ci définit et gère ses choix stratégiques en fonction de l'évolution de l'environnement.⁸

Essayer de comprendre l'entreprise seule, sans s'intéresser à son environnement, c'est un peu comme essayer d'étudier la vie des poissons dans un aquarium !

L'entreprise fonctionne un peu selon le même système : elle n'est ce qu'elle est, que parce qu'elle évolue dans un environnement bien particulier. D'ailleurs, certains auteurs envisagent l'entreprise essentiellement comme un système, qui échange avec son environnement. L'entreprise se définit par opposition à son environnement. Un environnement caractérisé par la complexité, la variabilité et l'incertitude.

Dans le contexte actuel de montée en puissance de la mondialisation, les incertitudes se font de plus en plus inquiétantes pour les entreprises sur l'évolution de leur environnement. Les décideurs sont cependant contraints de continuer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise, dont la difficulté s'accroît dans ce nouveau cadre d'évolution.⁹

⁸ Inès BoulifaTamboura, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, université de Tunis, 2008, p23.

⁹ Véronique Coggia, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, L'Harmattan, 2009, p11.

Cependant, les rapides changements de l'environnement, des technologies et des règles de la concurrence ont imposé des réactions rapide et aggravé les problèmes de l'organisation face à la réalisation de ces objectifs.

En effet, seules les entreprises qui pourront maîtriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

Etre à l'écoute de son environnement concurrentiel (le connaître et le comprendre pour s'y adapter) est une attitude essentielle pour se positionner dans une perspective de performance et de décision.

L'intelligence économique est une démarche a la foi pré active et pro active afin d'anticiper les changements de l'environnement d'une part, et d'influencer sur l'environnement pour le modifier au profit de l'entreprise d'une autre part.

C'est ainsi que Michael Porter définit l'intelligence économique comme l'art de donner la bonne information, à la bonne personne au bon moment pour prendre les bonnes décisions.¹⁰

C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir : tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

Le schéma suivant illustre le positionnement de la démarche d'intelligence économique dans les différents moments de prise de décision.

Figure 1 : L'IE pour la maîtrise des moments de la décision

L'attitude du décideur	Les moments de la décision	Les stratégies correspondantes			
Inactivité attitude passive	Pas de réaction de la part de l'entreprise	L'entreprise adopte l'inaction envers son environnement et s'engage dans l'immobilisme « laisser-aller, laisser-faire »			
Réactivité	Moment imposé par l'environnement. L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu	L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux »	Veille stratégique		
Préactivité	Moment imposé par l'environnement et l'entreprise prépare sa réponse à l'avance ou Moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement	L'entreprise anticipe les changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre »			Prospective stratégique
Proactivité	Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement	L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement »			

Source : Chedia Dhaoui, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2008, p242.

¹⁰ Pierre-Yves Debliquy, Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte, Edipro, 2015, p46.

Dans ce sens, l'IE est devenue une démarche organisée et cohérente qui, bien mise en œuvre, représente toujours une plus-value pour les acteurs économiques. Elle leur permet de connaître, de comprendre et d'anticiper leur environnement, afin d'éclairer les décisions, de prévenir les risques et de l'influencer.

Pour cela, l'intelligence économique et ses différentes applications apparaissent comme une ressource pour anticiper, connaître l'évolution de son environnement économique, et la santé de son secteur d'activité.

IV De l'intelligence économique pour une meilleure performance

À l'heure de l'intégration globale des marchés, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, notamment pour anticiper, analyser, gérer les risques et les opportunités dans un monde où complexité et volatilité prédominent. À sa manière, Paul Valéry résumait ce déficit « Tout change, même l'avenir n'est plus ce qu'il était. »¹¹

L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.¹²

Mais aussi, c'est une organisation, qui consiste avant tout à mettre en place des méthodes et des outils. À ceux-ci s'ajoutent des compétences pour collecter l'information, l'analyser et la transformer en connaissance qui sera diffusée aux bons acteurs, sans omettre de la sécuriser.

L'intelligence économique ou encore la «business intelligence» désigne l'ensemble des actions et méthodes destinées à rechercher, traiter, distribuer et protéger l'information utile aux acteurs économiques. Le but étant de s'informer par tous moyens pour anticiper et prendre les bonnes décisions.¹³

Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne, « intelligence » signifie recherche d'information, activité de renseignement. On parle ainsi de « l'intelligence service », réseau constitué par les spécialistes du renseignement à des fins de militaires ou économiques. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.¹⁴

Selon le rapport de la commission Martre l'intelligence économique représente : « l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de son exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût »¹⁵

¹¹ Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7, p28.

¹² Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.

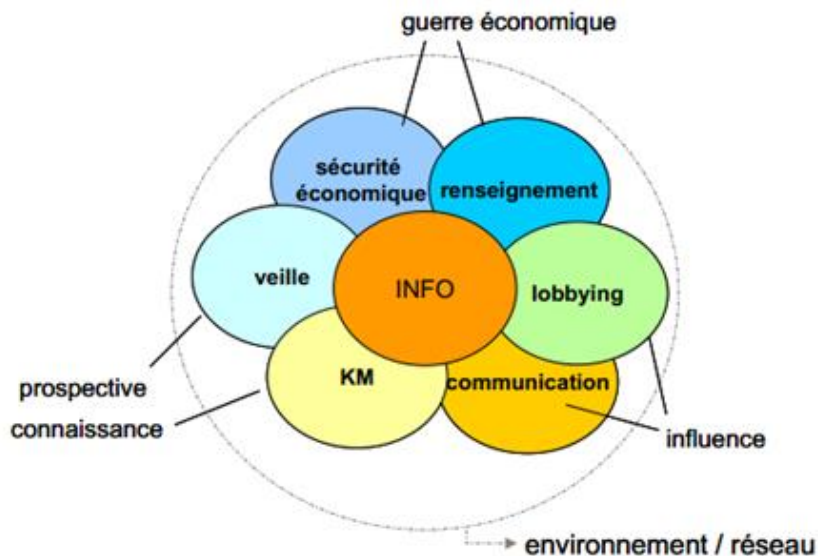
¹³ Olivier Nallis, Veille Opérationnelle, Sconde édition, 2012, p8.

¹⁴ Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique: Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.

¹⁵ Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions: sécurité économique, renseignement, veille, gestion des connaissances, lobbying, la communication et l'information, mais reste un concept autonome.

Figure 2 : concept d'intelligence économique

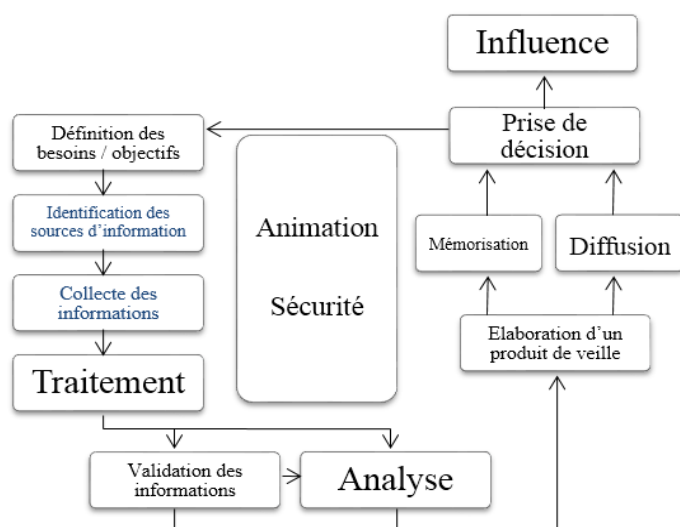


Source : Institut atlantique d'aménagement des territoires, La veille stratégique du concept à la pratique, IAAT, 2005, p3.

L'intelligence économique en tant qu'activité continue de recherche d'informations utiles peut aider une organisation à anticiper, détecter des signaux faibles et réagir face à un environnement instable et hostile afin de garantir sa performance.

La figure suivante illustre le processus d'intelligence économique selon la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP) :

Figure 3 : le processus d'intelligence économique



Source : Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective, Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie, MIPMEPI, 2010, p19.

Les spécialistes du domaine résumant l'intelligence économique en un triptyque : veille (acquérir l'information stratégique pertinente), protection des informations (ne pas laisser connaître ses informations sensibles) et influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

Selon Olivier BUQUEN Délégué interministériel à l'Intelligence économique : « L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi »¹⁶

En fait, on considère souvent que l'intelligence économique repose essentiellement sur trois volets : « Intelligence économique = veille + influence + protection »¹⁷

IV.1 La veille stratégique

La relation entre l'entreprise et l'environnement s'inscrit dans une dimension stratégique de première importance. La captation et la réponse aux stimuli de l'environnement, la lecture des événements et la production de décisions qui en découlent, permettent aux dirigeants d'optimiser la performance de leur firme en créant des opportunités stratégiques, en identifiant des niches d'innovation.

En effet, les organisations opèrent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie de l'entreprise, circulent de plus en plus vite et produisant une explosion informationnelle et une accélération des flux d'information. Ce nouvel environnement est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Dans ce contexte, les États réalisent de plus en plus l'importance de la gestion de l'information comme élément clé d'une économie compétitive.¹⁸

La veille stratégique s'inscrit comme un processus d'aide à la décision axé sur la gestion des informations d'anticipation issues de l'environnement externe.¹⁹

Le concept de veille stratégique constitue alors un cadre de réponse à une volonté stratégique permettant d'une part de comprendre l'environnement pour mieux s'adapter, et d'une autre part d'anticiper les évolutions pour bien agir et détecter les opportunités tout en réduisant les risques liés à la non maîtrise de l'avenir.

Le mot 'stratégique' dans la veille stratégique est utilisé pour signaler que sa mission est de fournir aux décideurs des informations utiles à toute réflexion stratégique. Ces réflexions nécessitent des informations et des ressources significatives de la part de personnes clés dans l'entreprise.²⁰

¹⁶ Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p12.

¹⁷ Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique: Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.

¹⁸ Pierre-Yves Debliquy, Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte, Edipro, 2015, p46.

¹⁹ Amaury Grimand, L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publications de l' Université de Saint-Etienne, 2006, p200

²⁰ Fleisheir Craig et Babette Bensoussan, Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.

Selon Jakobiak la veille stratégique c'est « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ». ²¹

Selon Lesca la veille stratégique représente "Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude". ²²

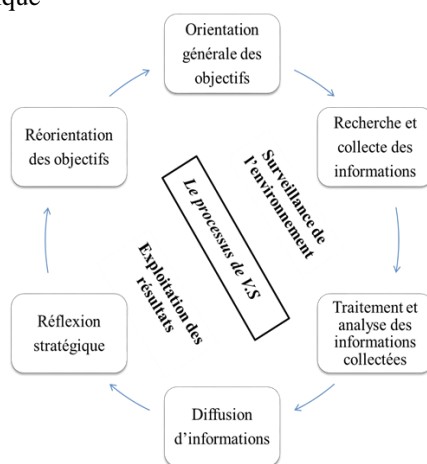
En appuyant sur le schéma de Porter on distingue quatre types de veille stratégique :

1. La veille technologique : c'est l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologique susceptible d'influer sur le devenir de son métier.
2. La veille concurrentielle : c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité.
3. La veille commerciale : c'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...
4. La veille environnementale : elle porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

Mais avoir plusieurs types de veille stratégique ne veut pas dire forcément qu'il existe une séparation entre ces types, ainsi on peut rejoindre l'avis de Rostaing qui précise dans sa thèse 'Veille Technologique et Bibliométrie' qu'« il n'existe pas de séparation nette entre ces différents secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille ».

Le processus ou la démarche de la veille stratégique peut se résumer en deux grandes phases (Surveillance de l'environnement, Exploitation des résultats) comme le montre la figure suivante :

Figure 4 : processus de la veille stratégique



Source : L'auteur

a) Surveillance de l'environnement : elle nécessite trois démarches

²¹ Jakobiak François, L'intelligence économique en pratique, Paris: Les Editions d'Organisation, 1998.

²² Lesca Humbert, Veille stratégique: L'intelligence de l'entreprise. Ed Aster, 1994, p154.

1. Orientation générale des objectifs : durant la première étape, des grands enjeux sont identifiés et les besoins sont définis. Ce qui donne lieu à une planification d'une collecte d'informations ainsi qu'un contrôle régulier de la productivité des résultats de recherche.
2. Recherche et collecte des informations : après avoir ciblé l'objectif de la veille il faut commencer à rechercher et collecter l'ensemble des informations qui semble pertinentes pour le sujet prédéfini tout ont précisons les sources d'informations et les outils de recherche nécessaire.
3. Traitement et analyse des informations collectées : La troisième démarche consiste à traiter et analyser les informations collecté par la démarche précédente (Filtrer, classer, synthétiser, indexer, etc.).

b) Exploitation des résultats : cette phase aussi se compose de trois étapes :

1. Diffusion d'informations : C'est l'acheminement des informations sous une forme appropriée (orale, écrite et graphique) aux unités ayant exprimés la demande. Cette diffusion peut être sélective (diffusé uniquement aux destinataires) ou publique.
2. Réflexion stratégique : C'est la réponse à la question qu'est se qu'on veut faire par ces information traiter et diffuser ? La réponse peut être une prise de décision ou l'analyse des résultats ou d'autre.
3. Réorientation des objectifs : On peut toujours réorienter les objectifs dans le cas de non satisfaction ou dans le cas d'apparition des nouveaux changements ou des nouvelles informations qui influence sur le sujet de la veille.

En outre, la veille stratégique va permettre d'accueillir l'information pertinente stratégique ayons de l'examen de l'environnement (économique, juridique, technologique ...) à la détection des signaux faible ou fort sur des nouveaux marchés, des nouvelles opportunités ... C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir: c'est-a-dire tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

L'aptitude et l'attitude de veille doivent être présentes chez tous les collaborateurs de l'entreprise et ce même si une cellule de veille est dédiée à cette opération.²³

IV.2 La protection du patrimoine immatériel

La veille stratégique n'est pas une fin, ce n'est qu'une étape. L'intelligence économique couvre aussi l'utilisation de ces informations dans une logique d'influence, mais aussi elle concerne également la protection d'informations sensibles (le patrimoine informationnel interne de l'entreprise).

Le patrimoine informationnel peut être considéré comme l'ensemble des données et des connaissances, protégées ou non, valorisables ou historiques d'une personne physique ou morale. Il s'agit donc d'assurer la protection et la valorisation de l'information. A ce titre, l'information doit être sécurisée depuis sa création ou sa collecte, tant pendant la phase de transmission que pendant la phase de conservation, sachons que la valeur d'une information ne dépend pas uniquement de sa conservation intègre dans le temps mais également de son exactitude, de sa pertinence et de sa validité.

La notion de protection est très largement présente dans les définitions. Nous l'entendons par d'une part la protection et la défense du patrimoine intellectuel et informationnel et d'autre part la sécurisation des systèmes d'information.²⁴

²³ Michel-Henry Bouchet, Op.Cit, p7.

La protection de ce patrimoine nécessite la mise en place de mesures de protection, qu'elles soient juridiques ou opérationnelles, visant à préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de l'ensemble des informations. Il faut savoir :

- Que faut-il protéger : Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre, donc il est impératif de protéger toute information pertinente, information élaborer, information pour action, toute information dont la divulgation est susceptible d'apporter à une entreprise concurrente une plus-value (la nature des informations à protéger est spécifique à chaque entreprise ou partie concerner par la démarche IE et peut même varier dans le temps). La perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.
- Pourquoi protéger : Parce que la richesse du patrimoine informationnel, lui permettent de ménager et renforcer son avantage concurrentiel sur son marché. Il serait dommage de mettre en péril cet avantage en laissant, volontairement ou non, et le plus souvent involontairement, filtrer des informations ou des signaux permettant à ses concurrents de comprendre sa stratégie, l'orientation de sa recherche ou les nouveaux produits en cours de développement. Toute perte d'information affaiblit la position concurrentielle de l'entreprise.
- Comment se protéger : Pour répondre à cette question cinq grandes catégories de vulnérabilités ont été recensées :
 - ✓ La sécurité physique de l'entreprise (son site et ses locaux).
 - ✓ La sécurité informatique.
 - ✓ Le facteur humain.
 - ✓ Maîtriser la communication de l'entreprise.
 - ✓ Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires.

IV.3 L'influence

L'influence , un des trois volets de l'intelligence économique, écrit THOMAS LEGRAIN, car selon lui : « Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité»²⁵

Les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables (transformables en action) et de ce fait l'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise (qui la met en place) arrive à exercer une action sur son environnement. Engager à une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer l'environnement dans le sens des intérêts de sa stratégie.

Il existe plusieurs technique qui peuvent être utilise pour l'influence tel que la publicité, la media ou l'internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux social ainsi la participation dans l'élaboration des normes internationale , mais parmi les moyens les plus courantes qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

²⁴ Audrey Knauf, Op.Cit, p31.

²⁵ Philippe GLOAGUEN, Op.Cit, p12.

Le lobbying est un cas particulier de l'influence : « c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ».

Dans ce sens les Organisations Matérialisées d'Influence (OMI) peuvent aussi pratiquer le lobbying. Elles regroupent globalement trois catégories (Les Organisations Non Gouvernementales, Les think tanks, Les lobbies).

V L'intelligence économique, un outil de compétitivité à des fins de performances

Dans un contexte de compétition mondialisée, la performance des organisations est une question vitale des sciences de gestion.

Dans ce cadre, la gestion de connaissance est au cœur du management moderne et accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise car pour une entreprise, la gestion de connaissance est équivalente à la création de valeur, l'innovation, ... dont l'objectif final reste d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en exploitant mieux son capital de connaissances à des fins de performance.

C'est une attitude essentielle pour le maintien et le développement d'un avantage compétitif soutenable en vue de se positionner dans une perspective de performance.

Aujourd'hui, la compétitivité d'une entreprise passe par la maîtrise de l'information et plus précisément des connaissances sur l'environnement dans tous les domaines (concurrence, technologies, législation, marchés...), connaissances permettant de maintenir la meilleure vision possible de l'environnement et de s'enquérir des nouvelles tendances.

L'information apparaît comme une matière première et un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises.

Dans ce contexte, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décisions adéquates pour assurer le développement et la continuité de l'entreprise. L'intelligence économique se présente alors comme un moyen puissant pour réduire l'incertitude. Elle permet de recueillir des informations fiables sur l'environnement et alimenter par là le processus de réflexion stratégique chez les dirigeants.

Par sa fonction, l'intelligence économique a un impact sur la performance de l'entreprise puisqu'elle permet d'obtenir les informations essentielles à son adaptation et sa compétitivité.

Il représente un outil stratégique décisif dans un contexte de compétition intense. Une pratique qui permet de mieux connaître son environnement.

En fait, l'intelligence économique en tant qu'un ensemble de processus et de méthodes, agit sur la performance de l'organisation à travers son action positive sur la capacité d'absorption.

La contribution de l'IE à cette dimension de performance réside dans l'intégration des informations et la justification des choix stratégiques réussis liés à l'activité de l'entreprise. De ce fait, le rôle de l'IE doit être apprécié d'une part, dans la réflexion stratégique et la prise de décision adéquate (pertinente), et d'autre part, rendre l'entreprise plus compétitive.

C'est ainsi que Alain Juillet, le haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la défense nationale française définit l'intelligence économique comme étant : « la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'état et de l'entreprise. Il 'est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international »²⁶

Tandis que Rachid Talbi Al Alami, ex-ministre des affaires économiques et générales, confirme lors des rencontres internationales de Tétouan que l'intelligence économique est un outil de performance économique.

C'est une démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités).

Conclusion

Dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité et la performance des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celle-ci de façon efficace en interne. Il leur faut en effet anticiper sur les démarches à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les information en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité que l'on peut désigner par le terme intelligence économique.

C'est un outil stratégique décisif dans un contexte de compétition intense. Une pratique qui permet de mieux connaître son environnement concurrentiel, mais aussi de protéger son savoir-faire.

L'intelligence économique devient alors 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 de leur capacité à les mettre en œuvre.

Mais l'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement sur le déploiement de véritables dispositifs de veille stratégique à fin de permettre aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement, se qui permettra à l'entreprise de réduire le degré d'incertitude de son environnement.

On outre, l'environnement économique actuel impose à l'entreprise d'être capable de s'adapter, de façon permanente au changement, et pour cela elle doit faire preuve de flexibilité, de réactivité, d'innovation. Cet environnement lui impose d'une part, la surveillance des techniques, des concurrents, du marché, d'autre part, l'exploitation des données recueillies.

L'intelligence économique est donc une notion primordiale et centrale afin de permettre a l'entreprise d'être compétitive, de prendre les bon décisions, d'atteindre ses objectif, ... Tous simplement « Etre performant ».

²⁶ Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, Numéro 12, 2005, p 13.

L'intelligence économique doit cependant réussir à devenir une réalité là où, dans beaucoup d'entreprises, elle ne reste qu'un concept difficilement appliqué.

Bibliographie

1. Alain Juillet, Du renseignement à l'intelligence économique, la revue défense nationale et sécurité collective, Numéro 12, 2005, p 13.
2. Amaury Grimand, L'appropriation des outils de gestion: vers de nouvelles perspectives théoriques ?, publications de l' Université de Saint-Etienne, 2006, p200
3. Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique: Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29, p31.
4. Claude Marcil, Comment chercher: les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.
5. Département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC, Politique générale de l'entreprise Strategor, DUNOD, 4 édition, 2004, p18.
6. Fleisheir Craig et Babette Bensoussan, Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, Financial Times Press, USA, February, 2007, p491.
7. Frédérique Péguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: la question du partage de l'information sur les campus, Harmattan, 2008, p35.
8. Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique: Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.
9. Inès BoulifaTamboura, identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, thèse du doctorat, université de Tunis, 2008, p23.
10. Jakobiak François, L'intelligence économique en pratique, Paris: Les Editions d'Organisation, 1998.
11. La veille stratégique du concept à la pratique, Institut atlantique d'aménagement des territoires, 2005, p3
12. Lesca Humbert, Veille stratégique: L'intelligence de l'entreprise. Ed Aster, 1994, p154.
13. Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7, p28.
14. Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique: le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.

15. Œuvre collective du Commissariat Générale du Plan, Intelligence Economique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.
16. Olivier Nallis, Veille Opérationnelle, Sconde édition, 2012, p8.
17. Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.
18. Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p12.
19. Pierrette Bergeron, VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000, p1.
20. Pierre-Yves Debliquy, Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte, Edipro, 2015, p46.
21. Suzanne Rivard et Jean Talbot, Le Développement de Systèmes d'Information: Une Méthode Intégrée à la transformation des processus, 3eme édition, PUQ, 2001, p20.
22. Taylor Anelka et al., Economie-Droit: BTS 1ere Année, Bréal, 2004, p103.
23. Véronique Coggia, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, L'Harmattan, 2009, p11.