

L'Intelligence économique : levier de développement stratégique à l'international

Abdelatif HAKMAOUI

Professeur chercheur, chef d'équipe de recherche du laboratoire
FSJES Ain Sbaa - LARMIG
hakmaoui.abdelati@gmail.com

Nouha BERRADA

Doctorante chercheur en Sciences de Gestion
FSJES Ain Sbaa - LARMIG
0672.01.91.86
Berrada_nouha@hotmail.com

Résumé

L'Intelligence économique : levier de développement stratégique à l'international

Notre principale problématique de cette recherche porte sur la capacité d'absorption d'une entreprise au sein d'un dispositif d'intelligence économique afin de développer un avantage concurrentiel à l'international. Notre recherche porte sur l'articulation entre deux concepts majeurs en sciences de gestion : l'intelligence économique et la capacité d'absorption. Nous tentons de déterminer un cadre conceptuel et théorique pour comprendre les articulations existantes de l'intelligence économique et la capacité d'absorption. L'IE de par sa fonction stratégique d'aide à la prise de décision et son approche processus de traitement de l'information, permet d'améliorer la capacité d'absorption de l'information externe par l'organisation dans le but de créer un avantage concurrentiel pérenne. A ce titre, l'information collectée par la pratique de la veille puis analysée et interprétée par un système IE globale se transforme en ressource stratégique créatrice de valeur pour la firme. C'est ce mécanisme de transformation que nous tentons d'élucider à travers la proposition d'un modèle de recherche et la formulation de ses hypothèses. Dans cet article, nous nous basons sur l'approche basée sur les ressources et le cadre théorique des capacités dynamiques pour répondre à notre problématique de recherche.

Mots clés : Intelligence économique, capacité d'absorption, avantage concurrentiel, performance, innovation

Classification JEL : M ; L20 ; L15

Abstract

Competitive Intelligence: strategic lever for international development

Our research problem deals with linkage between Absorptive Capacity (ACAP) and Competitive Intelligence (CI) to convert information into competitive advantage. Our research focuses on the articulation between two major concepts in management science: competitive intelligence and absorptive capacity. We aim to determine a conceptual and theoretical framework to understand the existing articulations and linkage between these two concepts. Competitive intelligence through its strategic function and its process approach, improves the ability of the organization to absorb external information in order to create a lasting competitive advantage. Indeed, the information collected and then analysed and interpreted by a global IE system, is transformed into a strategic resource that creates value for the firm. This is the mechanism of information transformation that we are trying to elucidate through the proposal of a research model and its hypotheses. In this article, we based our research on the resource-based approach and the theoretical framework of dynamic capabilities. Finally, we concretely study a company's ability to transform information from its external environment into strategic resources that create a lasting competitive advantage.

Key words : competitive intelligence, absorptive capacity, competitive advantage, performance, innovation

JEL classification: M ; L20 ; L15

الملخص

عنوان المقال بالعربية

تتعلق مشكلتنا الرئيسية في هذا البحث بالقدرة الاستيعابية للشركة داخل جهاز استخبارات اقتصادي من أجل تطوير ميزة تنافسية دولية. يركز بحثنا على الربط بين مفهومين رئيسيين في علوم الإدارة: الذكاء الاقتصادي والقدرة الاستيعابية. نحن نحاول تحديد إطار مفاهيمي ونظري لفهم المفاهيم الموجودة للذكاء الاقتصادي وقدرة الاستيعاب. تحسین القدرة الاستيعابية للمعلومات الخارجية من قبل المنظمة من خلال وظيفة دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي ونهجها في معالجة المعلومات من أجل إنشاء ميزة تنافسية دائمة. على هذا النحو ، فإن المعلومات التي يتم جمعها من خلال المراقبة ثم تحليلها وتفسيرها بواسطة نظام عالمي تتحول إلى مورد استراتيجي يخلق قيمة للشركة. إنها آلية التحول التي نحاول توضيحها من خلال اقتراح نموذج بحثي وصياغة فرضياته. في هذه المقالة ، نعتمد على النهج القائم على الموارد والإطار النظري للقدرة الديناميكية للاستجابة لمشكلة البحث لدينا

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاقتصادي ، القدرة الاستيعابية ، الميزة التنافسية ، الأداء ، الابتكار

Introduction

Aujourd'hui, dans la littérature en management stratégique, nombreux auteurs affirment qu'un avantage concurrentiel durable s'appuie sur un système de gestion de l'information intelligent au sein de l'organisation. Ce système se traduit par un dispositif d'intelligence économique qui constitue « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » (Matre 1994). Ainsi, l'importance de l'information dans les choix stratégiques croît. Cette importance de l'information en tant que ressource pour générer un avantage concurrentiel, a mené vers l'émergence de la théorie basée sur les ressources (RBV Ressource Based View). Cette théorie conçoit alors l'entreprise non plus comme un ensemble d'activité (Porter 1980) mais comme un ensemble de ressources que l'organisation transforme pour se développer (Rumelt 1984, Barney 1986, Grant 1991).

Par ailleurs, dans ce contexte actuel marqué par l'hyper-concurrence, l'émergence de la société de l'information et de l'économie basée sur la connaissance, l'avantage concurrentiel devient de plus en plus difficile à obtenir. Les sources d'avantages concurrentiels qui émanaient jusque-là d'une adaptation à son environnement, sont aujourd'hui soumises à une approche différente. Cette nouvelle approche est basée sur les ressources stratégiques de l'entreprise ainsi que ses capacités dynamiques (Teece et al 1997). Ces dernières sont définies par Eisenhardt et Martin (2000, p.1107) comme un ensemble de « routines stratégiques et organisationnelles, à travers lesquelles les organisations génèrent de nouvelles ressources et configurations au fur et à mesure que les marchés émergent, se heurtent, se divisent, évoluent et meurent ». Ces capacités dynamiques sont le socle théorique de la capacité d'absorption. La capacité d'absorption représente ainsi l'ensemble de ces routines et mécanismes, s'appuyant sur la création et l'acquisition de l'information et la connaissance, qui ont pour objectif de générer un avantage concurrentiel (Zahra et George, 2002). Dès lors, en s'attachant à ce cadre théorique, nous tentons de répondre à la problématique de recherche suivante :

Quelle articulation entre l'intelligence économique et la capacité d'absorption pour la génération d'un avantage concurrentiel à l'international ?

L'objectif de cette recherche est de définir le cadre conceptuel de l'intelligence économique et de la capacité d'absorption et leur articulation pour dégager un avantage concurrentiel pérenne à la firme. Cet objectif se traduira par la proposition d'un modèle de recherche qui permet de déterminer comment l'intelligence économique permet de transformer l'information en avantage concurrentiel à travers le mécanisme de la capacité d'absorption de la firme.

Dans une première partie, nous allons tout d'abord conceptualiser l'IE à travers son approche processuelle qui permet de transformer l'information et de l'utiliser à des fins stratégiques. Dans une seconde partie, nous allons nous intéresser à la conceptualisation de la capacité d'absorption à travers ses définitions, ses dimensions, ainsi que son impact sur les outputs organisationnels. Enfin dans une troisième partie nous nous pencherons sur l'articulation des deux concepts pour l'atteinte de l'avantage concurrentiel, en proposant un modèle de recherche appuyé par la formulation d'hypothèses comme futures pistes de recherche.

1. L'intelligence économique

1.1. Une réponse à l'asymétrie de l'information

La découverte de l'asymétrie de l'information revient à Akerlof (1970) qui la traite dans un article très connu relatif au marché des véhicules d'occasion. Cette construction théorique majeure a été récompensée par un prix Nobel d'économie en 2001, gratification remise à Akerlof, Stiglitz et Spence. L'asymétrie d'information correspond à une situation d'échange, lorsque certaines parties prenantes disposent d'informations pertinentes que d'autres ne détiennent pas.

L'asymétrie de l'information valorise l'information dans le cadre d'une relation entre agents. En effet, l'asymétrie d'information donne à l'information une importance cruciale dans la vie économique. Dans le cadre d'échanges marchands l'asymétrie d'information aurait deux conséquences pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de l'économie :

- L'aléa moral d'abord qui pour Smith (1776) correspond à « la maximisation de l'intérêt individuel sans prise en compte des conséquences défavorables de la décision d'utilité collective ».
- La sélection adverse s'inscrit aussi dans le cadre de relations entre agents pendant lesquelles, l'un d'eux prend une décision entraînant des effets inverses à ceux désirés causés par le manque d'information.

Le lien entre l'asymétrie d'information et l'intelligence économique semble donc évident. En effet, chaque fonction d'intelligence économique a pour objectif de réduire l'asymétrie d'information en impactant les effets d'aléa moral et de sélection adverse. Par exemple, la veille (principale composante de l'intelligence économique), vise à collecter des informations sur l'environnement de l'entreprise, permettant de réduire l'asymétrie de l'information à son avantage par rapport à son environnement et ses concurrents. La veille permet ainsi de diminuer l'aléa moral dans le cadre de ces relations entre agents, c'est-à-dire du risque que l'un d'eux profite d'une situation grâce à son avantage informationnel.

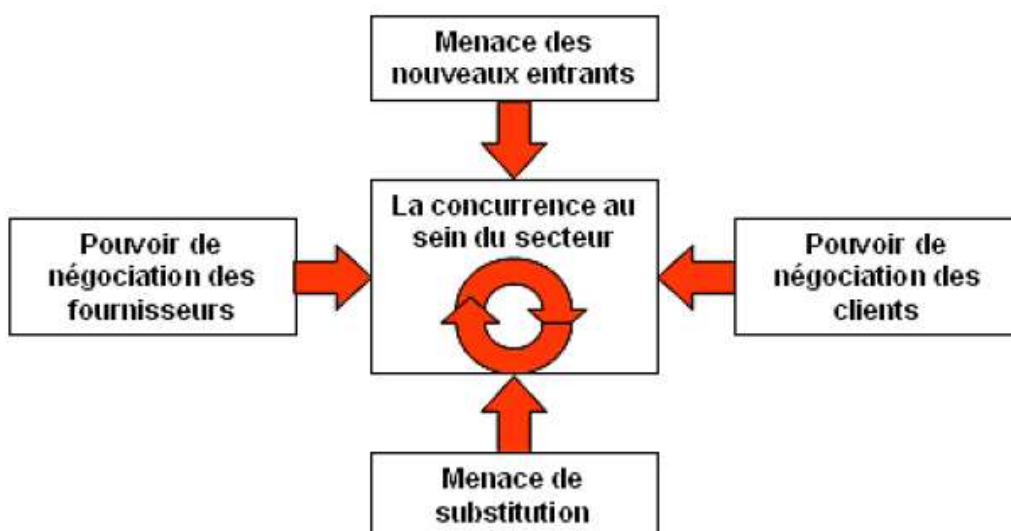
Finalement l'intelligence économique aurait pour objet l'asymétrie de l'information (Harriet 2011) à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En interne d'abord puisque les pratiques d'intelligence économique visent la réduction de l'asymétrie d'information intra-organisationnel dans le but de diminuer les risques d'aléas moraux. En externe, le rôle de l'intelligence économique est de créer une asymétrie d'information au profit de l'organisation afin d'éviter, pour la veille par exemple, la sélection adverse et de susciter chez les concurrents, grâce à des dispositifs telle que l'influence, cette sélection adverse. Enfin l'intelligence économique revient à être constamment à l'écoute de son environnement afin d'anticiper les changements éventuels, d'avoir la bonne information, au bon moment, utile pour ses actions stratégiques.

1.2. Contribution de l'IE à la stratégie de l'entreprise : définition par ses fonctions stratégiques

Le premier apport de l'intelligence économique à une entreprise est de lui permettre d'anticiper les changements de son environnement pour mieux agir et prendre de bonnes décisions. Par conséquent, l'intelligence économique a un rôle important dans la stratégie

d'une entreprise. Si l'IE consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou future, individuelle ou collective, son application revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques) grâce à des moyens (organisationnels et techniques) (Levet et Paturel 1999). Cette exploitation de l'information à des fins stratégiques se base sur le cycle de l'information, dont l'objectif est de permettre à l'organisation d'acquérir un état d'information pertinent sur son environnement. Pour ce faire, ce cycle s'intègre dans une analyse structurelle de l'environnement selon cinq forces telles que proposées par Porter : la concurrence, le pouvoir des clients, le pouvoir des fournisseurs, les produits de substitution, les barrières aux nouveaux entrants.

Figure 1 : les cinq forces concurrentielles de Michael Porter



Source : Michael Porter « Choix stratégiques et concurrence »

Contrairement à l'IE déployée au niveau de l'Etat caractérisée par un « cycle du renseignement » achevé lorsqu'il répond aux objectifs et suivi par un nouveau cycle sans continuité avec le précédent, la stratégie d'une entreprise impose une continuité du cycle de l'information. Néanmoins le cycle de l'information bien qu'indispensable, ne suffit pas à définir l'essence fonctionnelle d'un dispositif IE pour une organisation.

En effet, tout en se basant sur les étapes opératoires du cycle de l'information, trois autres fonctions sont nécessaires pour atteindre l'objectif de transformation de l'information en intelligence :

- Assurer le patrimoine informationnel de l'entreprise en s'appuyant sur l'identification, la sécurisation et à la protection des savoirs et savoir-faire, tout en faisant attention à leur valorisation sur le long terme. Ainsi, Cette fonction permet à

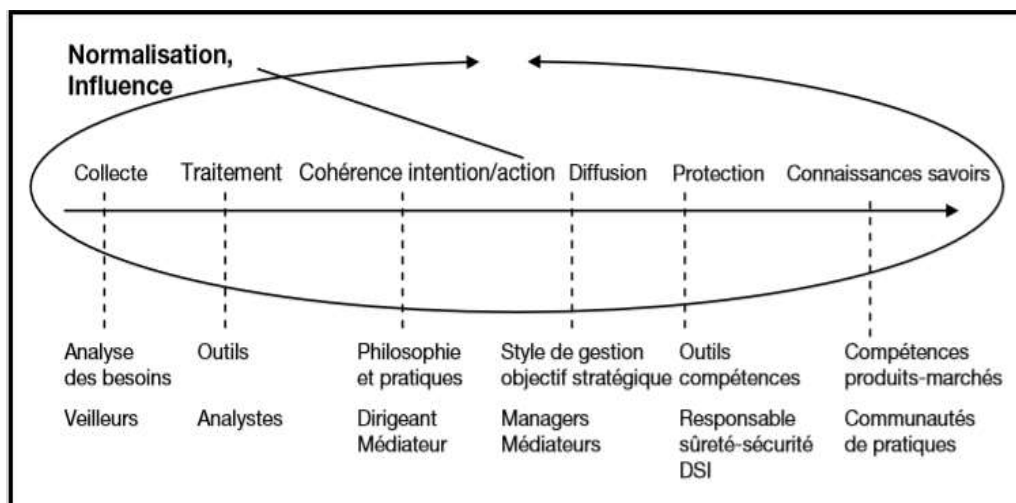
l'entreprise de valoriser ses savoirs et savoir-faire en ayant un avantage concurrentiel propre à elle.

- Coordonner les stratégies mises en place par les différents acteurs d'un secteur d'activité : la mise en œuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations et des interactions entre les protagonistes d'un secteur donné, bien souvent par la mise en place d'organisations en réseaux ;
- Agir sur l'environnement par l'adoption de stratégie d'influence et de contre influence : cette fonction a pour objectif de mener, en toute légalité, des actions visant à modifier l'environnement dans le sens des intérêts d'une organisation. Grâce à cette fonction, l'IE est un outil proactif au service de la stratégie d'une entreprise : le lobbying

1.3. Approche processuelle de l'IE : l'information et la connaissance moteurs du processus

L'intelligence économique est une gestion de l'information et de la connaissance dont l'objectif est l'amélioration de la compétitivité. Son apport consiste à disposer l'organisation en temps voulu d'informations et des connaissances sur ses principaux concurrents et son environnement. Le but est de reconnaître les opportunités qui s'offrent à l'organisation pour améliorer sa position concurrentielle, et de déceler les menaces potentielles qui peuvent nuire aux intérêts de l'organisation. Par conséquent, l'intelligence économique devient un outil primordial à l'organisation pour mener à bien ses décisions stratégiques, ses actions d'influence et de protection (Bournois et Romani, 2000 ; Prescott, 1995).

Figure 2 : Le processus IE dans l'entreprise



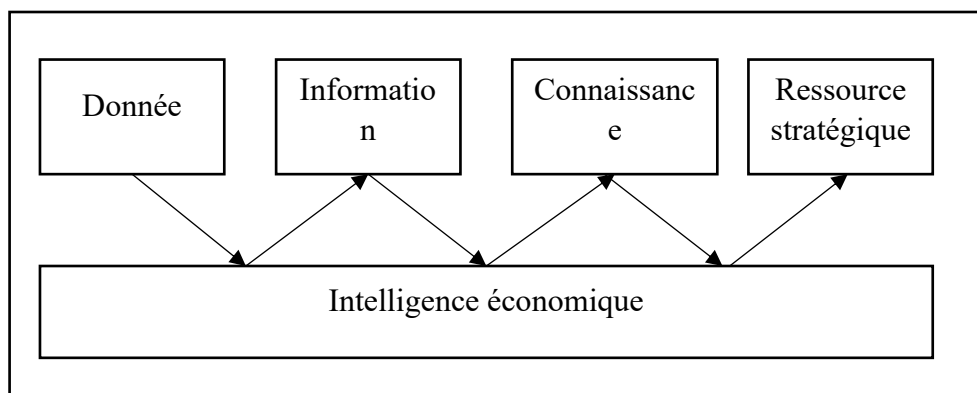
Source : Alice Guilhon, 2003

Le processus d'intelligence économique est présenté comme un cycle composé de plusieurs phases. La raison pour laquelle l'intelligence économique est représentée par un

cycle réside dans le fait que c'est un processus continu qui ne s'arrête jamais, et que ses phases sont interconnectées entre elles. Ainsi, l'output d'une phase représente l'input de la phase suivante (Pellissier & Nzehele 2013). Aussi, le processus d'IE est perçu comme une véritable démarche structurée dans l'entreprise. En revanche, cette démarche n'est pas totalement déployée dans toutes les organisations. Selon leur taille ou les secteurs auxquels elles appartiennent, l'IE est plus ou moins fragmentée : les PME, par exemple, ont beaucoup de mal à développer un processus complet d'IE. Elles vont se concentrer sur les premières phases du processus représentant la veille économique (Guilhon et Moinet 2013).

Sawka (2008), déclare qu'un bon dispositif d'intelligence économique intègre un certain nombre d'activités en plus des activités classiques de l'intelligence économique tels que la collecte et le traitement de l'information. L'ensemble de ces activités constituent le cycle d'intelligence économique qui est défini comme le processus par lequel l'information est transformée en intelligence exploitable par les preneurs de décisions. Le principal objectif du cycle d'intelligence économique est de fournir de la connaissance utile aux dirigeants en amont de leurs décisions. Ses principales phases sont les suivantes :

- L'identification des besoins en information : elle est relative à l'identification du besoin de l'entreprise en information. Elle a pour objectif de déterminer les principaux sujets à traiter et la manière de les traiter.
- La collecte des données : la phase de collecte de l'information correspond à retrouver les données recherchées parmi les sources primaires et secondaires avant de passer à leur traitement. La grande partie de l'information collectée est retrouvée dans les sources publiques comme les revues, les rapports annuels d'entreprises, les livres, internet, les journaux et autres... La majorité des chercheurs impliqués dans cette phase trouve l'information selon la réglementation légale et de façon éthique. Au cours de cette phase l'information est parallèlement traitée de façon à ce qu'elle soit facilement diffusable et mise sous format électronique pour sa sauvegarde. Une fois que les données sont sous format électronique, elles peuvent être mis sous les formats adéquats afin d'être analysées.
- L'analyse des données : La phase d'analyse est une phase cruciale du processus d'intelligence économique dans le sens où elle requiert un fort niveau de compétences des analystes concernés. En effet, les analystes doivent peser la valeur de l'information collectée et en faire découler différents hypothèses et scénarios.
- La diffusion de l'information : elle correspond à la dernière étape du cycle d'intelligence économique. C'est le moment où les analystes communiquent les résultats de leurs recherches et de leurs analyses aux décisionnaires (top management). Ils doivent ainsi être en mesure de proposer des plans d'action viables et des recommandations qui seront la base de plans stratégiques des décisionnaires.

Figure 3 : la transformation de l'information dans le processus IE

Source : Elaboration propre

Ainsi, l'intelligence économique est le processus à travers lequel la transformation de l'information et la connaissance s'opère à des fins stratégiques pour l'entreprise. En effet, partant d'une donnée brute collectée grâce au système de veille, celle-ci est analysée pour devenir une information pertinente, puis elle est interprétée et devient une connaissance utile intrinsèque à l'organisation. A la suite de cette transformation, l'information passe à la phase d'exploitation, on parle alors d'action. L'information subit une transformation tout au long d'un processus maîtrisé qui la place au rang de ressource.

Nous pouvons affirmer l'information et la connaissance sont le cœur du processus d'intelligence économique car elles sont le contexte et le résultat (Oubrich 2007). Elle constitue dès lors la base de la constitution de l'avantage concurrentielle en revêtant le rôle d'une ressource stratégique cruciale de la firme.

Parallèlement à cette transformation de l'information au sein du processus d'intelligence économique, l'entreprise développe ses capacités dynamiques et routines organisationnelles qui lui permettent de mieux appréhender l'information collectée pour en faire bon usage. On parle alors du développement de la capacité d'absorption de l'information par la firme.

2. La capacité d'absorption

2.1. Définitions de la capacité d'absorption et cadre conceptuel

Le concept de capacité d'absorption est né avec l'article fondateur de Cohen et Levinthal (1990) où elle est définie comme étant « l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur d'une information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales ». Ainsi, au même titre que l'intelligence économique, une forte capacité d'absorption peut aider les entreprises à être proactives et à déceler les opportunités sur leur marché (Cohen et Levinthal, 1990). Depuis cette approche, la capacité d'absorption est un concept qui a connu plusieurs extensions et adaptations.

Notre article se base sur l'approche évolutionnaire de la capacité d'absorption, selon laquelle l'ACAP est défini comme une capacité dynamique intégrée dans les routines et processus d'une entreprise dont l'objectif est de maîtriser les flux d'information et de connaissance (Zahra et George, 2002). Aussi, il a été affirmé qu'elle contribue à travers ses routines à la génération et au maintien de l'avantage concurrentiel (Lewin et al. 2011). En effet, l'approche dynamique semble comporter des éléments de réponse à notre questionnement de recherche. D'un côté, l'entreprise a recours à l'intelligence économique en grande partie pour asseoir une position concurrentielle et maîtriser son environnement fortement dynamique. D'un autre côté, l'intelligence économique en elle-même constitue un processus dynamique itératif qui s'appuie sur la capacité d'absorption pour performer.

2.2. Dimensions de la capacité d'absorption

La capacité d'absorption se définit par l'ensemble de ses dimensions : l'acquisition, l'assimilation et la mise en valeur de l'information. Bien que Cohen et Levinthal ne distinguent pas entre les notions d'information et de connaissance, la dimension informationnelle est bel et bien présente dans leurs travaux, en particulier lorsque ces auteurs soulignent que la capacité à absorber une nouvelle information est d'autant plus grande lorsqu'il existe un lien entre la nouvelle information externe et ce qui existe déjà dans l'entreprise c'est-à-dire, avec l'ensemble des informations accumulées au préalable grâce à l'intelligence économique. La capacité d'absorption de l'information d'une organisation augmente donc par le fait de l'association d'une information nouvellement acquise à une masse d'informations déjà accumulées. Par ailleurs, dans la littérature, la capacité d'absorption est représentée par quatre dimensions complémentaires, et chronologiques : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation.

La dimension d'acquisition de la capacité d'absorption reflète la capacité à reconnaître, valoriser et assimiler les informations issues de l'environnement externe, et qui revêtent une importance stratégique pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Lane et Lubaktin 1998, Zahra & George 2002). Welsch, Liao et Stoica (2001) associent l'acquisition de l'information à un générateur de connaissances pour l'organisation. Hamel (1991) évoque cette dimension en tant que motivation pour établir des collaborations inter-organisationnelles. L'acquisition de l'information nouvelle est conditionnée par les investissements déjà réalisés en R&D, et les informations préalablement acquises.

La seconde dimension d'assimilation représente l'ensemble des processus qui permettent d'analyser et de comprendre l'information externe. L'assimilation est définie comme la capacité de la firme à absorber la connaissance externe par le biais de routines et processus qui lui permettent de comprendre, d'analyser et d'interpréter l'information issue de sources externes (Zahra et George, 2002).

La dimension de transformation quant à elle fait référence à la capacité de l'organisation à développer des processus et routines qui facilitent l'intégration des nouvelles informations en interne et leur combinaison avec les informations anciennement traitées (Zahra et George 2002).

Enfin, la dernière dimension qui est l'exploitation, correspond à la capacité de la firme à appliquer l'ensemble de l'information acquise à des fins stratégiques pour l'atteinte de ses

objectifs commerciaux (Lane et Lubaktin 1998). Des processus permettent à l'entreprise d'affiner, de développer et d'exercer une influence sur les compétences existantes ou créer de nouvelles par l'addition des connaissances acquises et transformées (Zahra et George, 2002). Le nombre de brevets ou l'annonce de nouveaux produits en sont en général l'indicateur de mesure.

2.3. Outputs et finalités de la capacité d'absorption

Plusieurs études ont investigué l'impact de la capacité d'absorption sur l'organisation. Elle est considérée comme une variable explicative de l'avantage concurrentiel (Cohen et Levinthal, 1990), de l'innovation, de la performance commerciale (Lane et al. 2001), de l'exploitation (Lewin et al. 2011), et de la création de richesses (Deeds 2001).

Van den Bosch et al. (2005) ont regroupé un bon nombre de ces recherches sur la capacité d'absorption en lien avec les résultats organisationnels. La capacité d'absorption est perçue ici comme une variable modératrice importante de ces outputs organisationnels. Comme le déclarent les auteurs « ... a firm's absorptive capacity is not a goal in itself, but [...] it moderates important organizational outcomes » (Van den Bosch et al., 2005). Ainsi, la capacité d'absorption n'est pas une finalité en soi pour l'organisation, elle constitue le mécanisme permettant l'amélioration globale du fonctionnement de l'organisation.

Figure 4 : la capacité d'absorption, variable modératrice de divers résultats organisationnels

Exemples des outputs organisationnels	Références
Performance innovatrice ; exploration/exploitation ; développement de produits	Cohen and Levinthal (1990); Tsai (2001); Van Wijk <i>et al.</i> (2001); Stock <i>et al.</i> (2001)
Prévision de la formation ; réactive/proactive formation à la stratégie	Cohen and Levinthal (1990) ; Volberda (1998); Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)
Adaptation organisationnelle ; coévolution ; renouvellement stratégique	Lewin and Volberda (1999) ; Lewin <i>et al.</i> (1999); Volberda <i>et al.</i> (2001)
Transfert des meilleures pratiques et flux de connaissances au sein de l'organisation	Szulanski (1996); Gupta and Govindarajan (2000)
Création de richesse nouvelle ; richesse entrepreneuriale ; avantage concurrentiel ; performance financière	Lewin <i>et al.</i> (1999) ; Deeds (2001) Zahra and George (2002); Tsai (2001)
Transferts de connaissances, apprentissage organisationnel dans les alliances et la performance des Joint Ventures	Ahuja (2000); Kim (1998) ; Koza and Lewin (1998) ; Lane and Lubatkin (1998) ; Lyles and Salk (1996) ; Mowery <i>et al.</i> (1996)
Diversification	Kumar and Seth (2001), Kumar (2009)

Source : Van den Bosh et al. 2005 pages 289.

Ce tableau démontre que l'impact positif de la capacité d'absorption sur la génération d'avantage concurrentiel et sur les flux informationnels, a fait l'objet de plusieurs recherches et a été empiriquement étudié dans divers contextes. Cela renforce la

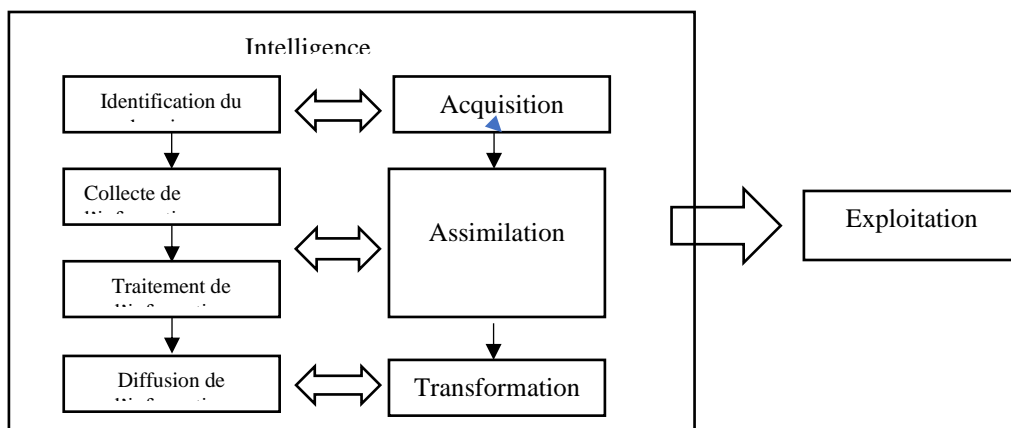
pertinence de notre choix de cadre théorique pour tenter de comprendre comment l'intelligence économique permet de générer l'avantage espéré à travers la capacité d'absorption.

3. Articulation des deux concepts et modèle de recherche

3.1. Lien entre intelligence économique et capacité d'absorption

Nous entrons dans une nouvelle ère où la connaissance (Drucker 2001 ; Foray 2010) et l'information sont les nouveaux moteurs de l'économie. Nous nous trouvons face à un environnement de plus en plus mouvant et concurrentiel où les seuls réels facteurs d'avantage concurrentiels sont l'information et la connaissance. Selon Jouvenel (2004), l'intelligence économique est une démarche prospective d'amélioration de la capacité d'absorption de la firme. Par ailleurs, dans la littérature il existe un large consensus au niveau de l'importance des actifs intangibles et leur impact sur la compétitivité et la performance d'une entreprise (Grant 1991). Parmi ces actifs intangibles, l'information et la connaissance prennent le rang de ressources et sont considérées comme les actifs stratégiques les plus importants. Par ailleurs, l'intelligence économique intègre aussi la capacité de l'entreprise à assimiler et transformer les connaissances externes (Nonaka et Takeuchi 1995). En effet, ces capacités correspondent aux étapes suivantes du processus IE à savoir toutes les routines qui permettent de traiter, analyser, comprendre, classer et diffuser l'information acquise afin de la transformer en connaissance. L'intelligence économique représente dès lors l'ensemble des connaissances préalables, antécédents obligatoires pour l'amélioration de la capacité d'absorption de l'information.

Figure 5 : Lien entre processus IE et dimensions de la capacité d'absorption



Source : Adapté de Zahra et George (2002)

L'intelligence économique est relative à la capacité de l'entreprise à identifier et acquérir les informations externes utiles à son bon fonctionnement (Zahra & George 2002). En effet la dimension première de la capacité d'absorption qui est l'acquisition des connaissances,

correspond à la première étape génératrice du processus d'intelligence économique à savoir l'identification des besoins en information. Dès que les signaux de l'environnement externe sont relevés et les informations nécessaires collectées, ils sont transmis aux activités de l'entreprise. La dimension d'assimilation correspond à l'étape de veille stratégique de l'entreprise. En effet, c'est la phase de collecte de l'information et son traitement pour en générer une information transformée en connaissance utile pour la prise de décision stratégique. Dans cette phase d'assimilation, l'information passe par un certain nombre d'activité et d'outils au sein de la firme qui deviennent ainsi des processus et routines d'accueil et de protection de l'information. Par ailleurs, la phase de transformation relative à la capacité d'absorption correspond à la phase d'utilisation concrète de l'information collecté et traitée par le biais de sa communication au parties prenantes de l'organisation. L'information est alors diffusée en interne à la personne qui en a besoin pour l'aider à atteindre ses objectifs opérationnels, et en externe pour l'atteinte d'objectifs d'influence. Ainsi, les dimensions d'acquisition, d'assimilation et de transformation de l'information correspondent au cycle de l'intelligence économique par lequel la donnée se transforme en information stratégique. Enfin, la dernière dimension de la capacité d'absorption « exploitation » fait référence à l'action stratégique qui découle de cette transformation de l'information en ressource stratégique génératrice d'avantage concurrentiel.

3.2. L'avantage concurrentiel, output principal de la combinaison IE/ACAP

L'avantage concurrentiel est défini comme une combinaison formée par l'innovation et la performance des entreprises (Spanos & Lioukas 2001). La théorie des ressources explique l'avantage concurrentiel par la détention de ressources stratégiques par les firmes (Barney, 1991). Nous avons vu que l'IE permet de transformer l'information en ressource stratégique, ce qui constitue la base de l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, à la vue de la littérature existante au sujet de l'avantage concurrentiel nous pouvons distinguer entre trois niveaux :

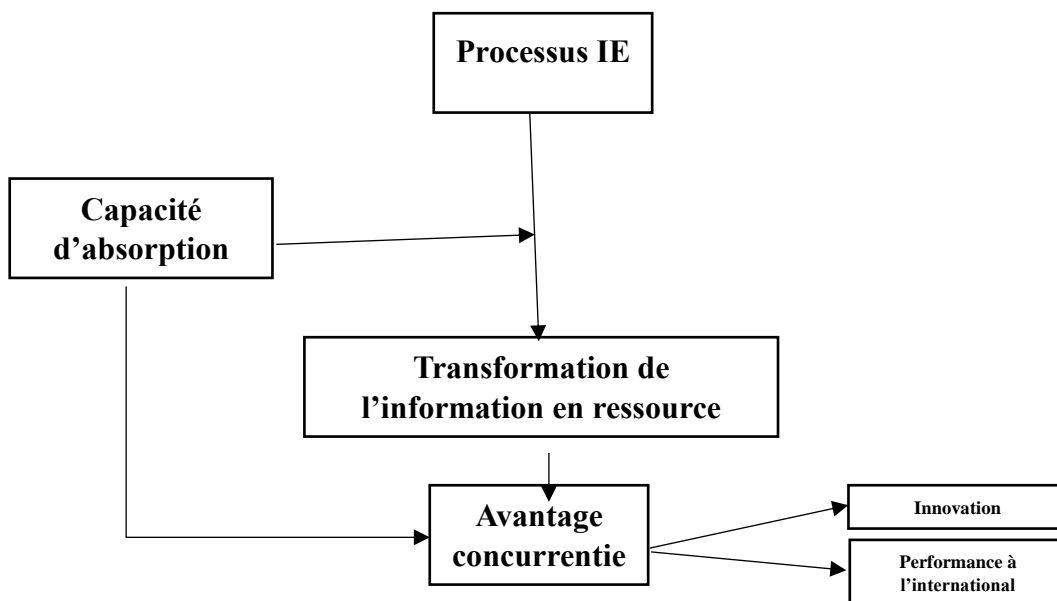
- Le premier niveau concerne l'avantage concurrentiel qui se mesure par l'amélioration de la compétitivité globale de l'entreprise
- Le second niveau : l'avantage concurrentiel permet de dégager une performance commerciale et financière
- Le troisième niveau de l'avantage concurrentiel est essentiellement relatif à l'atteinte d'une performance commerciale couplée à la performance organisationnelle et innovatrice (Cohen et Levinthal, 1990 ; Tsai, 2001 ; Stock et al, 2001 ; Zahra & Georges, 2002). Cette performance est mesurée par une efficience en termes de coût et la différenciation.

La capacité d'absorption est considérée comme une variable qui peut générer des outputs organisationnels (J.P. Jansen Frans et al 2005). Le concept de capacité d'absorption est conçu comme facteur explicatif de l'innovation et de la performance. En effet, une capacité d'absorption élevée semble de plus en plus nécessaire à la survie des entreprises dans un contexte où la concurrence est accrue et l'enjeu de compétitivité important.

3.3. Proposition du modèle et piste de la recherche

Notre objectif de recherche à travers ce modèle, est de démontrer le rôle et la contribution de l'intelligence économique dans l'amélioration et le soutien de la capacité d'absorption de l'information (et par conséquent la compétitivité et la performance).

Figure 6 : Modèle de recherche



Source : élaboration propre

Ce modèle de recherche se compose d'un input principal à l'organisation : le processus IE. Celui-ci est considéré comme la variable indépendante par laquelle se transforme l'information. La variable modératrice du modèle est la capacité d'absorption. Comme nous l'avons cité ci-dessus, elle est considérée comme la principale variable explicative de nombreux outputs organisationnels (Van den Bosh, 2005). Enfin Nous avons choisi comme résultats organisationnels de la capacité d'absorption : l'avantage concurrentiel qui se matérialise à travers ses deux composants l'innovation la performance commerciale à l'export. En effet, il existe une lacune dans la littérature car peu d'études montre l'impact de la capacité d'absorption dans un contexte d'expansion internationale, et explique comment les firmes acquièrent, utilisent et accumulent de la connaissance lors d'opérations internationales (Rhee 2005). Par conséquent, l'avantage concurrentiel constituera notre principale variable dépendante étant donné qu'il est la condition préalable à la performance à l'exportation. Ceux sont donc là les principaux outputs organisationnels que nous souhaitons étudier en nous basant sur le socle théorique des capacités dynamiques (Tece et al. 1997) et sur la théorie basée sur les ressources.

Enfin ce modèle tente de répondre à l'hypothèse centrale selon laquelle l'intelligence économique est génératrice d'avantage concurrentiel. Les hypothèses de recherche sont les suivantes :

H1 : L'intelligence économique transforme l'information en ressource stratégique

H2 : Le processus IE utilise le mécanisme de la capacité d'absorption pour générer l'avantage concurrentiel

H2 : l'avantage concurrentiel est engendré par le processus IE car celui-ci améliore la capacité d'absorption de l'organisation

Conclusion

Notre étude porte sur l'articulation entre l'intelligence économique et la capacité d'absorption par le biais de l'approche basée sur les ressources et de l'approche processuelle des capacités dynamiques. Les deux littératures tendent à affirmer la convergence des deux concepts IE/ACAP via leurs pratiques et leurs dimensions. L'intelligence économique et la capacité d'absorption s'inscrivent dans une même démarche d'amélioration globale de la performance de l'entreprise et de développement d'avantages concurrentiels durables. Cette convergence théorique est appuyée par le processus de transformation de l'information.

L'information est devenue ressource stratégique pour les acteurs publics et privés, la difficulté n'est plus de l'obtenir mais de la gérer et de la protéger, en développant ses capacités dynamiques en interne. Ce sont ces deux dimensions qui permettent réellement de transformer l'information en un avantage compétitif et qui font de l'intelligence économique un outil stratégique indispensable. Le développement de ses capacités dynamiques en interne par la mise en place de routines et processus organisationnels revient à agir sur la capacité d'absorption de l'information externe par la firme. Cette capacité d'absorption est donc le mécanisme par lequel l'intelligence économique permet de développer la compétitivité globale d'une entreprise.

Dans une prochaine recherche, nous proposons d'étudier empiriquement cette convergence théorique en procédant à la vérification des hypothèses proposées ci-dessus.

Bibliographie :

- Akerlof G. (1970), « The market for lemons », *Quarterly Journal of Economics*
- Bournois, F., Romani, P. J., & Pierret, C. (2000). *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises.*
- Barney, J. (1986). Types of competition and the theory of strategy : toward a n integrative framework, *Academy of Management Review* , vol 11.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Deeds, D. L. (2001). The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups. *Journal of engineering and technology management*, 18(1), 29-47.
- Drucker, P. (2001). *The next society.* The economist, 1.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Foray, D. (2010). *L'économie de la connaissance. La découverte.*
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer.* Pearson.
- Guilhon, A., et Manni, CH., (2003), *L'intelligence économique comme processus de création de savoir : le cas de Mecaplast*, dans Guilhon, B et Levet, J-L., (2003), «De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance», Editions Economica, Paris.
- Hamel, G. (1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, n°12, p. 83-103.
- Harriet, L. (2011). *Intelligence économique et secteur énergétique : application à Gaz de Bordeaux (Doctoral dissertation).*
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jouvenel, H. de, 2004, *Invitation à la prospective*, coll. Perspectives. Futuribles.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Levet, J. L., & Paturel, R. (1999). *Intelligence économique et stratégie des entreprises : pour un management de l'intelligence économique.* *Revue d'intelligence économique*, (5), 50-67.

- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization science*, 22(1), 81-98.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(1), 63-86.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et stratégie des entreprises. Rapport du Commissariat Général au Plan, Paris, La Documentation Française, 17, 82-94.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press
- Oubrich, M. (2007). L'intelligence économique : Un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4), 77-88.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-7..
- Prescott, J. E. (1995). The evolution of competitive intelligence. *International Review of Strategic Management*, 6, 71-90.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Rhee, J.H. (2005), "The Internet Era and the International Expansion Process: The moderating Role of Absorptive Capacity", *Management International Review*, n°45(3), p. 277-306.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Sawka, K., & Hohhof, B. (Eds.). (2008). Starting a competitive intelligence function. *Competitive Intelligence Foundation*.
- Smith A. (1776), « La richesse des nations », traduction française par Germain Garnier en 1881, éditions Les classiques des sciences sociales
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <https://doi.org/10.2307/3069443>
- Van den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R. et Volberda, H.W. (2005), "Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes", In M. Eaterby-Smith et M. Lyles (dir.),

Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (p. 278-301), Oxford: Blackwell Publishing.

- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Liste des figures

Figure 1 : les cinq forces concurrentielles de Michael Porter

Figure 2 : Le processus IE dans l'entreprise

Figure 3 : la transformation de l'information dans le processus IE

Figure 4 : la capacité d'absorption, variable modératrice de divers résultats organisationnels

Figure 5 : Lien entre processus IE et dimensions de la capacité d'absorption

Figure 6 : Modèle de recherche