

**EL FADILI Salima**

FSJES Settat

Université Hassan 1er, Maroc
elfadili.salima@gmail.com**GMIRA Firdaous**

FSJES Settat

Université Hassan 1er, Maroc
f_gmira@yahoo.fr

L'intelligence économique : Connaître pour agir dans un monde en changement

Résumé : L'environnement des entreprises est confronté de nos jours à de perpétuelles mutations engendrées par la multiplication des acteurs environnementaux et l'accroissement des interrelations entre les entreprises. Face à cette nouvelle donne environnementale, l'enjeu majeur pour les entreprises d'aujourd'hui est d'avoir la bonne information au bon moment pour décrypter la complexité de leur environnement, conduire le changement, formuler la stratégie adéquate et prendre la bonne décision. C'est en ce sens que Drucker (2013) soulignait: "Information is the manager's main tool, indeed the managers' capital and it is the manager who must decide what information he needs and how to use it". Ainsi, l'intelligence économique est perçue comme une pratique managériale permettant une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des perturbations en provenance de l'environnement de l'entreprise et contribuant à développer une flexibilité stratégique et organisationnelle en réponse à la complexité et l'incertitude inhérentes au contexte dans lequel elle évolue.

Mots-clés: intelligence économique, information, complexité, innovation, changement

Abstract: Today's business environment is undergoing perpetual changes generated by the proliferation of environmental actors and complex interrelations between companies. Given this, the major challenge for companies is to have the right information at the right time in order to decipher the complexity of their environment, drive change, formulate the right strategy and make the right decision. It is in this sense that Drucker (2013) pointed out: " Information is the manager's main tool, indeed the managers' capital and it is the manager who must decide what information he needs and how to use it". Thus competitive intelligence is perceived as a managerial practice that improve knowledge and contribute to a better understanding of environmental disturbances and develop a strategic and organizational flexibility in response to the complexity and uncertainty inherent to the context in which the company operates.

Keywords : competitive intelligence, information, complexity, innovation, change

INTRODUCTION

Dans un contexte complexe, imprévisible et en pleine mutation, l'une des préoccupations majeures des décideurs est de mieux connaître leur environnement. Ce dernier constitue pour l'entreprise la principale source d'incertitude et de complexité d'où la nécessité de concevoir une nouvelle approche du pilotage stratégique qui dépasse l'approche classique basée sur le contrôle, pour inclure les paramètres relatifs à l'incertitude, la complexité et aux changements incessants de l'environnement.

Ainsi, l'intelligence économique se présente comme un dispositif de surveillance continue de l'environnement permettant de développer une capacité d'anticipation et d'analyse des situations d'incertitude et aidant l'entreprise à disposer des éléments informationnels nécessaires pour maîtriser les changements. En d'autres termes, en adoptant une démarche d'intelligence économique, l'entreprise développe des stratégies réactive et proactive visant à s'émanciper des contraintes environnementales et à contrer les effets d'imprévisibilité.

Pour certains chercheurs (Martre, 1994; Larivet, 2009) l'intelligence économique constitue un dispositif organisationnel et une pratique managériale qui s'emploie au service d'une meilleure lecture de la relation entre l'entreprise et son environnement en fournissant aux décideurs des informations stratégiques et pertinentes auxquelles ils puissent se fier pour conduire le changement et ne pas le subir, décrypter la complexité de l'environnement, prévenir les menaces et profiter des opportunités qui se présentent sur leur route. Par ailleurs, le rôle de l'intelligence économique au sein d'une entreprise ne se limite pas à la simple adaptation aux changements de l'environnement mais inclut également la capacité d'agir sur celui-ci pour le maîtriser et l'influencer en sa faveur.

Ce travail de recherche tente de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'intelligence économique peut être considérée comme un processus dynamique de gestion de l'information permettant à l'entreprise de répondre efficacement aux changements incessants de son environnement. Cette problématique de recherche s'inscrit à la croisée de deux thèmes, à savoir d'une part, l'environnement de l'entreprise en tant que source de complexité, d'incertitude et de dynamisme, et d'autre part, les apports de l'intelligence en termes d'interprétation de l'environnement.

A travers cette problématique, nous tentons de répondre aux préoccupations actuelles concernant, d'une part, la relation qu'entretient l'entreprise avec un environnement générateur de turbulence, et d'autre part, l'intelligence économique en tant que pratique managériale permettant un meilleur décryptage et une compréhension plus fine des mutations de l'environnement.

Pour ce faire, nous présentons dans un premier axe les différentes caractéristiques de l'environnement de l'entreprise qualifié de turbulent, incertain et complexe.

Le deuxième axe sera consacré aux enjeux de la gestion de l'information dans un contexte en pleine mutation en procédant à une élucidation théorique du concept de l'intelligence économique, ses différentes définitions et ses dimensions théoriques.

Un troisième axe sera dédié, d'une part, à l'analyse des contributions et apports de l'intelligence économique dans un contexte marqué par la complexité, et d'autre part, à l'interaction entre l'intelligence économique et l'innovation qui devrait permettre à l'entreprise, non seulement de surmonter les changements fréquents de l'environnement, mais également de façonner ces changements en sa faveur.

Finalement, nous présentons les résultats de ce travail de recherche.

L'intérêt de cette recherche découle principalement de l'approche théorique adoptée. Il s'agit, d'une part, d'explorer les apports de l'intelligence économique en termes de gestion de l'information et ce à travers une revue de littérature centrée sur ces deux concepts, et d'autre part, de montrer comment l'intelligence économique permet d'apporter des réponses efficaces et créatives, aux changements de l'environnement particulièrement dans des situations instables, incertaines et complexes.

En effet, depuis la publication des rapports (Martre, 1994) et (Carayon, 2003), les professionnels semblent avoir concentré leurs efforts, vers la mise en place de politiques et pratiques fortes et efficaces en termes d'intelligence économique, au détriment des soubassements théoriques. Face à ce constat, un effort théorique sur les concepts et les modèles de l'intelligence économique ainsi que les articulations possibles entre celui-ci et d'autres concepts proches (veille stratégique, surveillance, knowledge management...) semble nécessaire et cet article s'inscrit dans cette vision et a pour objet de présenter une contribution en la matière.

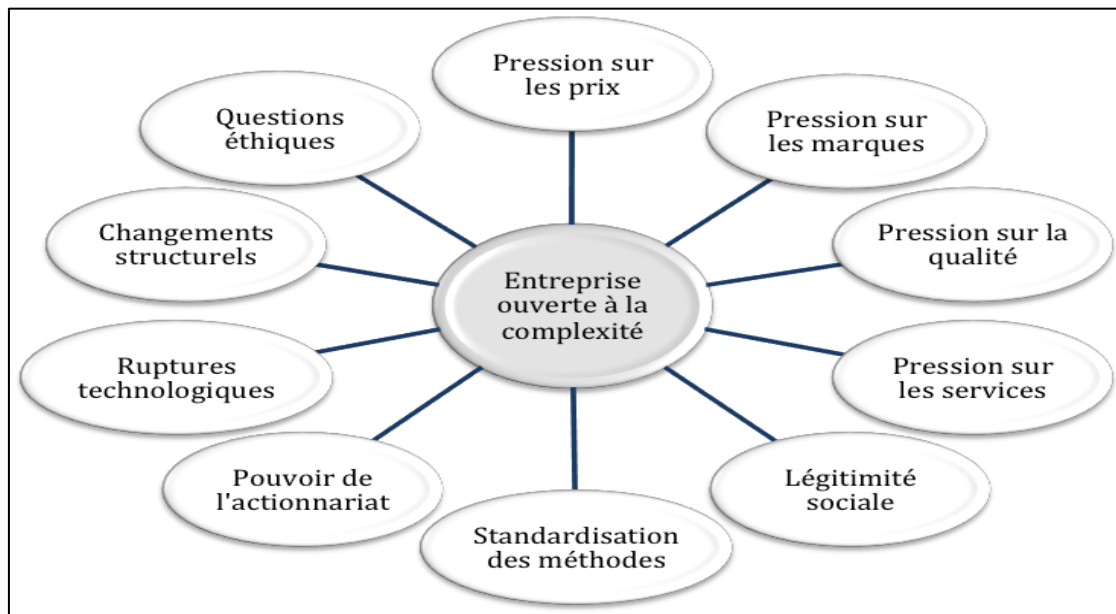
1. L'ENTREPRISE FACE À SON ENVIRONNEMENT

L'environnement d'entreprise a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs qui ont essayé de clarifier la nature de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement (Lenz and Engledow, 1986; Kourteli, 2000).

Etant caractérisé par plusieurs aspects interdépendants et souvent confus, l'environnement d'une entreprise peut être appréhendé de plusieurs manières. Nous avons retenu une analyse de l'environnement en termes de trois dimensions, à savoir : l'incertitude, la complexité et le dynamisme (Khandwalla, 1972).

- a. L'incertitude est appréhendée comme le manque d'informations en provenance de l'environnement (Klir, 2005), empêchant ainsi l'anticipation d'événements imprévus. Il s'agit ainsi d'un problème de pénurie de connaissances dans la prise de décision et le choix stratégique (Morris et al., 1995).
- b. La complexité peut être envisagée comme le résultat de la multitude des acteurs dans l'environnement et l'intensification des interrelations entre eux. Une telle complexité provoque chez l'entreprise des difficultés quant à la prévisibilité de son environnement. Cela rejoint Genelot (1992) qui définit la complexité comme étant tous les phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. En d'autres termes, pour l'entreprise, la complexité est le reflet de sa confrontation à un environnement composée d'interactions nombreuses et changeantes (Auger, 2008) comme illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 1: L'entreprise dépendante de la complexité du monde économique, (Auger, 2008)



- c. Le dynamisme correspond à la fréquence des changements au sein de l'environnement. Ainsi, en réponse aux changements incessants de l'environnement, le recours à des méthodes proactive et prospectives fondées sur l'information semble particulièrement intéressant pour maîtriser la complexité et faire face à l'ambigu et à l'aléatoire.

Face à de telles contraintes environnementales l'entreprise est appelée à intensifier la recherche d'informations sur les évolutions et changements incessants de l'environnement et en développer des lectures économiques, commerciales, sociales et/ou politiques (Brilman et Hérard, 2006). Cela rejoint Khandwalla (1972) qui prône que l'entreprise doit développer son système d'information. Cette dernière est ainsi une matière première inéluctable et stratégique pour l'entreprise et considérée comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises opérant dans un contexte fluctuant, incertain et complexe.

Par ailleurs, une entreprise uniquement réactive ne fera que répondre aux aléas de l'environnement, certes en s'y préparant, mais ne pourra pas constituer des stratégies offensives et proactive, pour influencer sur l'environnement. Au delà des stratégies réactives qui consiste en la simple réponse à la dynamique du marché, l'entreprise qui adopte un comportement proactif est souvent capable de créer une opportunité en sa faveur et de constituer une menace pour ses concurrents ce qui lui permet d'acquérir une position compétitive plus confortable et de contrôler au moins une partie de son environnement (Dhaoui, 2008).

2. Enjeux de la gestion de l'information dans un contexte de changement

La recherche de l'information est une pratique ancienne. Elle est innée chez l'homme et a été la préoccupation prioritaire des décideurs dans divers domaines : militaire, économique, politique...La constitution japonaise de 1868 en témoigne : « Nous irons chercher la connaissance dans le monde entier, afin de renforcer les fondements du pouvoir impérial » (Cohen, 2004).

En outre, l'information est devenue un gage fondamental pour le développement de l'organisation, sa pérennité, sa compétitivité et sa performance. Elle joue un rôle crucial dans la prise de décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, ainsi une bonne diffusion de l'information au sein de l'organisation permet de dynamiser les différents acteurs et parties prenantes en les associant au processus de prise de décision (Paquet, 2006). Face à ce constat il devient donc nécessaire de repenser les modes classiques de gestion et de pilotage de l'entreprise.

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des dispositifs de gestion de l'information dans l'entreprise, or dans une conjoncture économique complexe caractérisée par la dématérialisation des échanges et multiplication des sources de l'information, celle-ci n'est plus aujourd'hui une denrée rare même si son importance stratégique n'a eu de cesse de s'accroître, cependant la capacité d'interpréter et d'exploiter le contenu de cette information au service de l'entreprise constitue l'enjeu majeur.

Ainsi, la réussite de toute organisation passe préalablement par une exploitation intelligente de l'information qui constitue, d'une part, un facteur déterminant pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision, et d'autre part, un outil de création de synergies entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Pour Sutter et Martin (2006) une bonne gestion de l'information au sein de l'entreprise contribue à :

- Une bonne connaissance de l'environnement ;
- Une meilleure gestion de crises ;
- Une meilleure réactivité face aux changements ;
- Des décisions stratégiques mieux fondées ;
- Une plus grande synergie entre les entités ;
- Une amélioration de la productivité individuelle et collective.

Ainsi, le fait de collecter les informations et les accumuler au sein de l'entreprise ne servirait pas l'intérêt de l'organisation surtout dans un environnement de surinformation, l'impératif donc est de gérer cette masse énorme d'informations afin d'orienter les décideurs vers l'action. Cette idée rejoint les travaux de Bellon (2002) qui souligne que dans un contexte de surinformation et de plus en plus compétitif, l'information qui intéresse une entreprise ne revêt un caractère stratégique que si elle

contribue à la réalisation d'un objectif particulier dans un contexte complexe et compétitif.

2.1. L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : UN CONCEPT LARGEMENT DÉFINI

Connaître, comprendre et maîtriser son environnement passe d'abord par la recherche d'informations nécessaires pour alimenter la réflexion stratégique et éclairer les choix organisationnels de l'entreprise.

L'intelligence économique, en tant que pratique managériale, est née de cette prise de conscience de l'incapacité pour tout acteur économique de prévoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche méthodique de management de l'information.

Partant de ce constat, l'intelligence économique est considéré comme un système du management de l'information qui permet de gérer les informations véhiculées entre l'entreprise et son environnement ce qui concourt à une gestion optimale de l'information, une maîtrise des aléas de son environnement et par conséquent la formation d'un avantage concurrentiel (Larivet, 2009).

L'entreprise est un ensemble de fonctions qui utilisent et génèrent un flux d'information de diverses natures (Josien and Landrieux-Kartochian, 2013). C'est dans ce sens que l'intelligence économique permet une approche analytique fondée sur un système performant du management de l'information.

Sans prétendre à une revue exhaustive de littérature, nous tenterons dans ce qui suit de retracer sommairement les évolutions du concept de l'intelligence économique, ses fonctions et ses apports en matière d'adaptation et de réactivité face aux changements émanant de l'environnement de l'entreprise.

Partant des travaux de Oubrich (2007), une approche triangulaire a été adoptée pour cerner au mieux le concept d'intelligence économique :

- Approche par définitions : afin de parvenir à une définition englobant toutes les dimensions de l'intelligence économique.
- Approche fonctionnelle : reposant sur les diverses fonctions citées dans la littérature en sciences de gestion en matière d'intelligence économique.
- Approche par processus : basée sur les principales phases du processus d'intelligence économique.

2.1.1. APPROCHE PAR DEFINITIONS

Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication l'intelligence économique a pris une préoccupation cruciale parmi les chercheurs en sciences d'informations et en sciences de gestion et relève aujourd'hui de plusieurs champs

disciplinaires. Ce concept relativement récent suscite un intérêt considérable auprès des chercheurs et comme souvent dans ce type de concepts généraux, il n'existe pas une définition unique acceptée par tous. Une exploration de la littérature a permis de recueillir un ensemble de définitions.

Les disciplines les plus productives en matière de l'intelligence économique sont les sciences de l'information et de la communication, les sciences de gestion, et les sciences économiques (Larivet, 2009).

Contrairement à ce que nous pouvons imaginer, l'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence économique, c'est ce que notent Philippes Baumard et Christian Harbulot dans un article paru en 1997 dans le premier numéro de la revue *Intelligence économique* précisant à cet égard que " Le management offensif et défensif de l'information ouverte [...] est né de la confrontation des intérêts de puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation et des échanges [...] autrement « les premiers écrits sur le rôle offensif de l'information ouverte dans un enjeu économique ne sont pas le fruit d'une réflexion académique sur la démarche productive et concurrentielle de l'entreprise. Ils sont le résultat de travaux très précis sur les enjeux non militaires des Etats-Nations " (Harbulot et Baumard, 1997).

Pour ces auteurs, les concepts qui sous tendent l'intelligence économique sont liés à l'émergence de rapports de force économiques entre les Etats et au développement des échanges commerciaux où l'information stratégique était un élément crucial et déterminant recherché par l'ensemble des pays pour défendre leurs intérêts et assurer leurs expansions territoriales et économiques.

Le passage en revue de la littérature relative à l'intelligence économique a mis en exergue une panoplie de terminologies montrant l'évolution des concepts cernant les contours de l'intelligence économique dont certains notions relève de la bibliographie anglophone (environnement scanning, competitive intelligence, business intelligence...) et d'autres de la bibliographie francophone (surveillance, veille...).

Dans ce qui suit, nous allons d'abord essayer définir ce qu'est l'intelligence économique.

En France, l'intelligence économique est officiellement définie "comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualités, de délais et de coût" (Martre, 1994).

Ce qui manque à la définition de Martre (1994) porte plutôt sur la conception de la dynamique de l'intelligence économique, puisqu'il est difficile de distinguer l'intelligence économique des autres concepts proches tels que la veille stratégique si l'on s'appuie sur cette définition qui minimise le rôle de la synergie collective et de l'influence de l'entreprise sur son environnement (Saïd, 2006).

Pour pallier les limites de la vision de Martre, d'autres définitions ont été proposées dont :

- "L'intelligence économique englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel: veille, protection, manipulation de l'information (contre-information, ...), influence" (Harbulot, 1992).
- "L'intelligence économique est la capacité à comprendre l'environnement de l'entreprise et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise de l'information et la production de connaissances nouvelles. L'intelligence économique articule la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la gestion des connaissances, par l'apprentissage collectif et la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel" (Levet, 2001).
- "L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action appropriée à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise à son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise et de ses partenaires pour valoriser l'information. L'intelligence économique prolonge les différentes actions de veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région" (Marcon, 1998 cité par Dhaoui, 2008).
- L'intelligence économique est un "processus de collecte, traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique [...] avec la volonté de mener les actions d'influence" (Revelli, 1998).

Partant de l'ensemble de ces définitions il apparaît que l'information demeure la pierre angulaire de tout dispositif d'intelligence économique. Ainsi toute démarche d'intelligence économique a pour objectif la collecte, le traitement et l'interprétation efficace du contenu de l'information pertinente émanant de l'environnement de l'entreprise et dont ont besoin ses différents niveaux de décision. En outre, des enseignements importants sont tirés de cette revue de littérature centrée sur les définitions de l'intelligence économique :

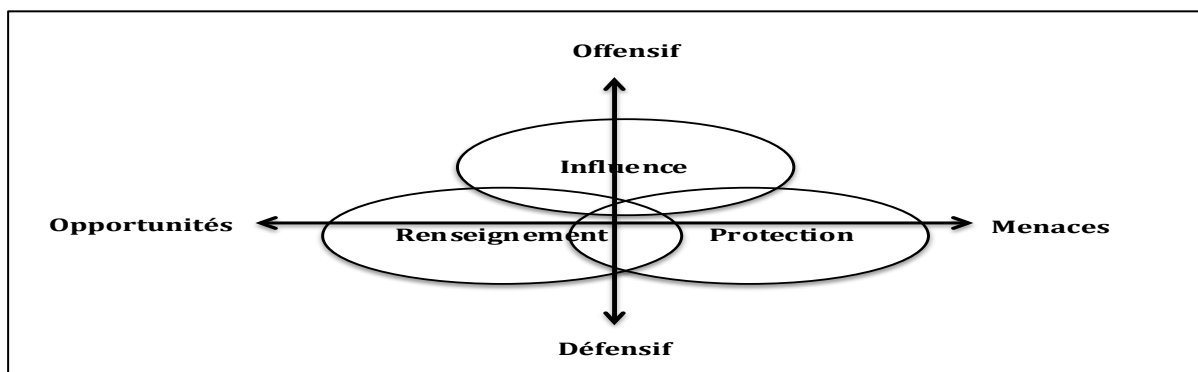
- L'intelligence économique est surtout centrée sur des indications relatives à l'aide à la décision.
- L'information utile aux acteurs économiques est devenue au cœur de l'intelligence économique (Jeanne-Beylot, 2014)
- La plus grande part d'occurrences relatives aux actions d'influences sont mentionnées dans les définitions de l'intelligence économique, ces actions d'influence sont inexistantes dans des concepts proches tel que la surveillance ou la veille stratégique.
- L'intelligence économique est, d'une part, une démarche de surveillance, de veille, de détection des opportunités et de menaces et d'adaptation aux changements de l'environnement, et d'autre part, un processus d'apprentissage organisationnel et un outil de résolution des problèmes décisionnels.

L'objectif poursuivi lors de l'analyse de ces définitions est de pouvoir mettre en évidence les composantes majeures qui constituent le concept de l'intelligence économique.

2.1.2. APPROCHE FONCTIONNELLE

En s'inspirant des travaux de Larivet (2006) ; Levet (2001) et Larivet (2009) , nous allons présenter dans ce qui suit une approche théorique des fonctions de l'intelligence économique les plus citées et les plus considérées dans la littérature. Ainsi Larivet (2006) répertorie trois fonctions principales de l'intelligence économique: le renseignement, la protection du patrimoine informationnel et l'influence comme illustré dans la figure ci dessous. Ces fonctions s'inscrivent à la croisée de deux visions de la gestion de l'information, l'une offensive et l'autre défensive.

Figure 2: Les trois fonctions informationnelles de l'intelligence économique adapté, de (Larivet et Brouard, 2007)



a. La fonction du renseignement

L'une des dimensions les plus évoqués de l'intelligence économique est celle du renseignement, cette notion puisait dans l'héritage de « l'espionnage industriel » et souvent confondue avec celle-ci. Cette fonction consiste à se renseigner de façon continue sur l'environnement et à s'informer sur ses concurrents.

En outre, le fait de se renseigner permet à l'entreprise d'agir sur l'asymétrie informationnelle en sa faveur. Cette fonction est synonyme de la veille, concept fortement étudié dans les travaux en management.

b. La fonction de protection ou de gestion du risque informationnel

L'abondance de l'information et l'accès aisée à ces informations a entraîné une montée des incertitudes entourant l'environnement de l'entreprise, et aucune entreprise y opérant ne peut s'estimer à l'abri des risques informationnels.

Qualifiée par Larivet (2006) de gestion du risque informationnel, cette fonction a pour finalité d'assurer la sûreté et la sécurité du patrimoine informationnel de l'organisation. Ainsi Larivet (2009) précise que l'intelligence économique a pour objet de protéger les informations détenues ou émise par l'entreprise afin de préserver l'asymétrie informationnelle en sa faveur. C'est dans le même sens que Juillet (2005) a mis l'accent sur l'importance de cette fonction en précisant que "l'intelligence économique est la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique".

c. La fonction d'influence

En se développant dans une société qualifiée d'information, cette dernière est considérée comme un levier de pression et d'influence.

En effet, la fonction d'influence apparaît de façon significative dans les définitions de l'intelligence économique et a pour vocation de modifier l'environnement en faveur de l'entreprise en se fondant sur une veille proactive (Paturel and Richomme-Huet, 2011).

Considéré comme "le noble art de l'intelligence économique" (Juillet and Racouchot, 2013), l'influence se présente comme une dimension cruciale et déterminante dans le champ d'action de l'intelligence économique et vise à exercer une pression informationnelle afin de provoquer les changements qui lui sont favorables et rendre l'environnement plus propice à son développement.

2.1.3. APPROCHE PROCESSUELLE

S'agissant d'une démarche dynamique impliquant un certain nombre d'acteurs et d'outils et ayant pour principal objectif la prise de décision stratégique, l'intelligence économique se présente comme un processus organisé composé d'un certain nombre d'étapes allant de la définition du problème informationnel et/ou décisionnel à la prise de décision. Cela rejoint les travaux de Gorla (2007) qui précise que l'intelligence économique est un processus à la fois informationnel et décisionnel. En d'autres termes, l'intelligence économique est un processus itératif et continu d'identification des besoins en information, de collecte et de traitement d'informations (Nikolaos et Evangelia, 2012). Ces tâches sont considérées comme étant les plus délicates dans tout le processus d'intelligence économique.

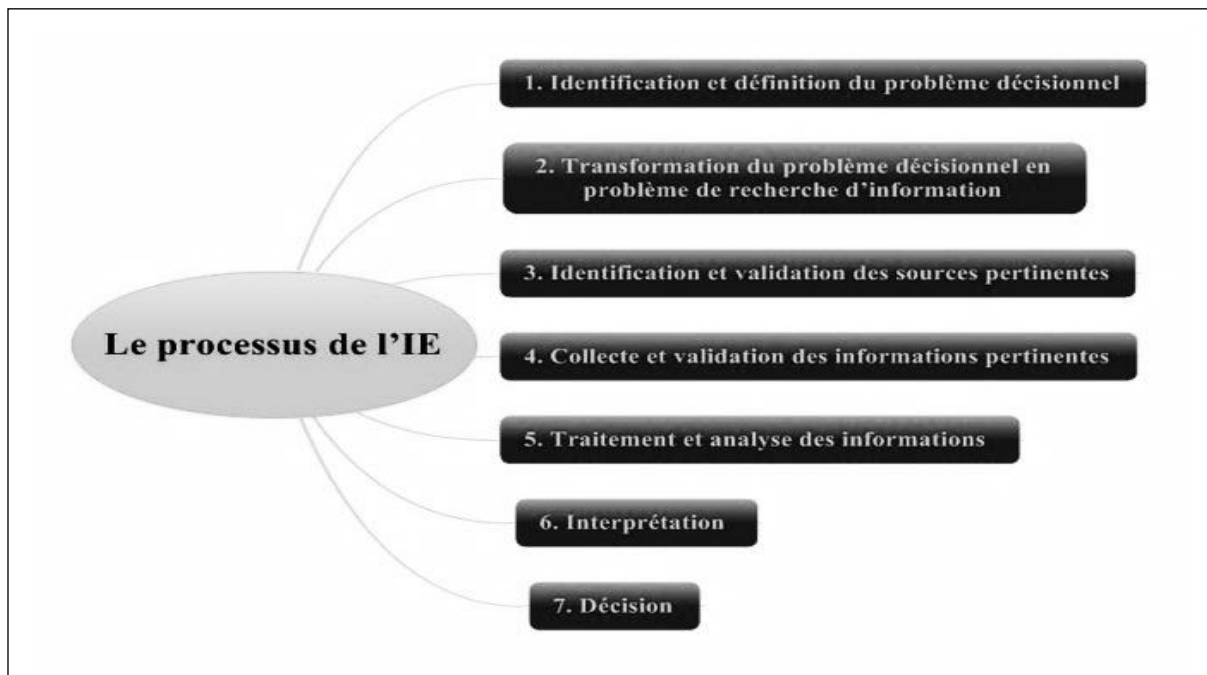
Pour Sutter et Martin (2006) l'intelligence économique est une démarche reliant les événements pour leur donner du sens via :

- La clarification des objectifs stratégiques de l'entreprise qui orienteront la recherche d'information ;
- Le repérage des événements à travers les informations publiées ;
- La mobilisation des différents acteurs dans l'organisation ;
- La focalisation sur la qualité de l'information et sa valeur pour l'organisation.

Par ailleurs, l'intelligence économique ne se limite pas au seul aspect informationnel (Gorla et al., 2005) car ce n'est pas le seul repérage de l'information qui contribue à la réussite d'une démarche d'intelligence économique, il s'agit d'une pratique managériale qui implique les différents niveaux de l'organisation et fait appel à des compétences cognitives pour la résolution de problèmes décisionnels.

Etant un processus séquentiel, plusieurs auteurs dont Menendez et al., (2002) ; David (2007) considèrent que toute démarche d'intelligence économique commence par l'explicitation du problème et/ou objectif décisionnel. Ce processus est composé des étapes suivantes illustrées dans la figure ci dessous :

Figure 3: Processus d'intelligence économique, adapté de (Goria et al., 2005)



Ce processus peut se résumer en trois grandes phases, la collecte d'informations pertinentes, l'interprétation de ces informations et l'utilisation de ces informations pour la prise de décision.

3. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UNE PRATIQUE MANAGERIALE POUR AFFRONTER LE CHANGEMENT

Avec la complexification de l'environnement l'analyse des situations décisionnelles des entreprises se fait de plus en plus ressentir et la mise en place de mécanismes pour gérer et anticiper les changements devient une nécessité inéluctable.

A cet égard, l'apport de l'intelligence économique réside dans la capacité de l'entreprise à décrypter l'environnement en situation mouvante et fluctuante pour le rendre intelligible et par conséquent être en mesure de percevoir les changements susceptibles de survenir.

3.1.1. L'APPORT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : DECRYPTER L'ENVIRONNEMENT POUR POUVOIR DECIDER

La complexité, l'incertitude et la dynamique qui caractérisait l'environnement de l'entreprise a poussé cette dernière à repenser ses modes classiques de pilotage et à les remplacer par d'autres prenant plus en considération cette diversité d'acteurs et ce en développant de nouvelles formes d'entreprises et en plaçant la création de valeur au centre de ses préoccupations.

Dans le même ordre d'idées, si la nature de l'environnement influence les modes de décision comme illustré dans le tableau ci dessous, cela amène naturellement les managers à adapter leurs décisions aux circonstances et contraintes imposées par

l'environnement. Ainsi selon les tenants de la théorie décisionnelle, H.A. Simon et J.G. March, les décideurs sont loin de posséder toutes les informations qui feraient de leurs décisions des actes rationnels et n'ont pas non plus une connaissance parfaite de l'ensemble des conséquences d'une décision (Landrieux-Kartochian, 2013). Ces auteurs mettent l'accent sur le caractère incertain de la décision dû à un manque d'information ou au caractère ambigu des décisions en cas d'informations pléthores (Rouleau, 2007).

Tableau 1 : les spécificités des décisions selon la nature des environnements, (Auger, 2008)

Décisions en situation maîtrisée	Décisions en situations complexe
Un moment unique, un choix tranchant	Une activité itérative entraînant des décisions à différents niveaux
Prise par un acteur légitime	Engageant un réseau d'acteurs diversifiés selon leur responsabilité
Clôturée par l'autorité	Réversible, ouverte à de nouvelles informations ou à de nouvelles formulations de l'enjeu

Pour pallier cette complexité qui se fait ressentir au niveau du processus de prise de décision, l'intelligence économique est considéré donc comme un processus de tri et de choix sélectif d'informations pertinentes pour servir le processus décisionnel stratégique car les modèles classiques de décision ne sont plus adaptés au rythme de changements de l'environnement.

Pour Levet (2001) cette complexité croissante qui entoure l'environnement des entreprises était à l'origine de l'émergence d'un "véritable besoin d'éclairage de la prise de décision par l'information". L'intelligence économique se présente donc comme un processus qui contribue à mieux appréhender les problèmes décisionnels au sein d'une organisation et par conséquent accroître sa compétitivité (Bartes, 2012). Cela rejoint les travaux de Martre (1994) ayant permis de mettre en évidence le lien existant entre l'information et la compétitivité de l'entreprise ; à cet égard l'auteur précise que la compétitivité de l'entreprise est tributaire de sa capacité d'accès à une information pertinente dont elle a besoin et la traiter efficacement de sorte à être en mesure d'anticiper les changements futurs et préparer par la suite des actions lui permettant d'acquérir et maintenir un avantage concurrentiel.

Cette idée est réitérée par Levet (2001) qui souligne que "l'intelligence économique, in fine, n'a de sens que si l'organisation qui la met en œuvre arrive, dans la durée, à exercer une action sur son environnement".

En réponse à un tel environnement l'intelligence économique contribue donc à :

- alimenter en permanence la réflexion stratégique des décideurs par des connaissances stratégiques à haute valeur ajoutée qu'elle procure en temps réel afin

d'éclairer les choix stratégiques et d'orienter les décisions stratégiques pour que le décideur puisse maîtriser la complexité et réduire le taux d'incertitude et décider en toute connaissance de cause et au moment opportun.

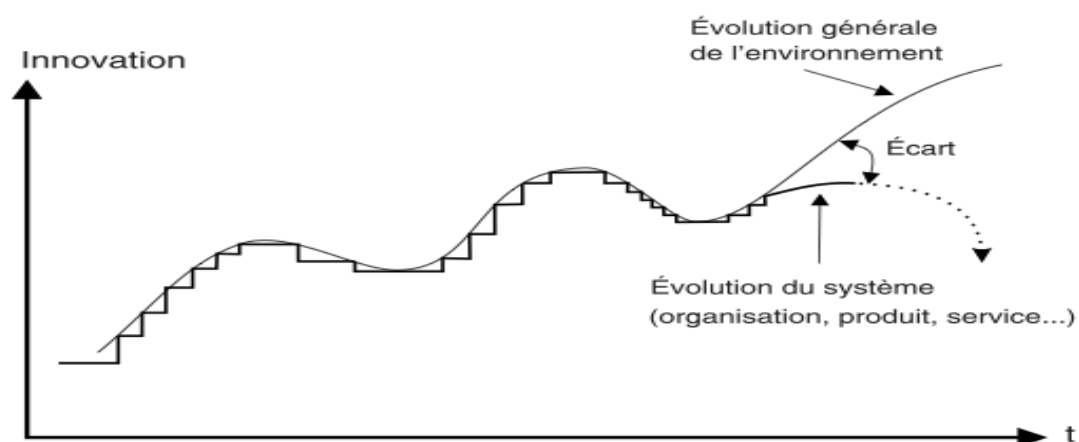
- reconfigurer le processus de prise de décision basée sur l'appropriation et l'interprétation de l'information suivant une approche collaborative, sélective et offensive des informations utiles à la décision.
- accéder aux informations pertinentes et à valeur ajoutée tout en assurant la transformation de ces informations en connaissances permettant ainsi la prise de décision et la création de valeur marchande pour la firme.

3.1.2. L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : MAÎTRISER LE CHANGEMENT AU TRAVERS L'INNOVATION

Pour l'entreprise, l'innovation constitue l'un des principaux moyens d'acquérir un avantage compétitif pertinent par rapport à ses concurrents et ce en élargissant la définition de ses marchés, en observant des secteurs adjacents, et en se mettant à la place des utilisateurs pour se couler dans des modes de pensée différents de ceux pratiqués habituellement dans l'entreprise (Brilman et Hérard, 2006) . Cela rejoint Genelot (2001) qui considère que l'innovation échappe aux méthodes d'organisation et de production classiques, et nécessite la mise en place d'une « culture de l'innovation » fondée sur un ensemble de pratiques, de réactions et de façons de penser qui favorisent, encouragent et soutiennent l'innovation.

De façon plus simpliste, l'innovation est un processus ayant pour finalité de développer une action de changement, qui se manifeste par l'introduction d'un changement dans un produit ou un service, dans le procédé de production, dans l'organisation de l'entreprise, dans le mode de commercialisation, etc., tout en s'adaptant aux évolutions générales de l'environnement comme illustré dans la figure 4.

Figure 2: L'écart entre le rythme d'adaptation et l'évolution de l'environnement peut devenir fatal (Genelot, 2001)



Pour Fernex-Walch et Romon (2013), les méthodes et pratiques de prospective peuvent être source de nouveaux projets d'innovation dans la mesure où l'entreprise essaye

d'appréhender les d'évolutions de son environnement : changement technique, modes de consommation, évolution de la réglementation, etc.

Partant de ces définitions de l'innovation nous pouvons déduire que l'intelligence économique est l'une de ces pratiques managériales prospectives qui favorisent l'innovation. Cela est réitéré par Groff (2009) qui souligne que le fait de disposer au bon moment de la bonne information permet à l'entreprise de développer une plus grande pertinence et réactivité dans ses démarches d'innovation.

Pour se placer sur la voie de l'innovation, l'entreprise ne doit pas se contenter de surveiller l'évolution de son environnement mais elle doit également "prévoir" et utiliser les résultats des actions de surveillance et de prévision pour agir, proagir et efficacement. Cela répond parfaitement aux objectifs de l'intelligence économique qui se présente dans ce contexte comme catalyseur d'innovation.

A cet effet, l'intelligence économique est utilisée tout au long du déroulement des projets d'innovation pour :

- fournir des éléments d'information de différentes natures (informations sur les besoins actuels et futurs des utilisateurs actuels et potentiels ; informations sur les techniques et savoirs disponibles ; information sur les autres facteurs de l'environnement susceptibles de faire émerger des projets d'innovation) aux acteurs concernés qui convertissent ces informations en idées d'innovation.
- nourrir le processus d'élaboration des axes d'innovation.
- trouver des idées de projets d'innovation à l'extérieur (des technologies à exploiter par exemple) et enclencher des partenariats.
- analyser la pertinence du projet d'innovation de produit et de procédés en vérifiant la présence ou non de brevets, de produits et de procédés existants et remplissant le même service.
- analyser le comportement de la concurrence pour pressentir les actions probables des concurrents (Fernex-Walch et Romon, 2013).

4. Résultats et Discussion

Au terme de ce travail de recherche, nous avons abouti à plusieurs apports théoriques que nous proposons de présenter ici.

Le processus d'intelligence économique peut ainsi se définir comme un processus continu, séquentiel et systémique de gestion de l'information qui permet au décideur de disposer d'une lecture dynamique de la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement.

En outre, l'une des principales finalités de l'intelligence économique est de préparer des réponses stratégiques propices et adaptées aux changements de l'environnement ; en d'autres termes, l'intelligence économique, considéré comme un processus dynamique de management de l'information, permet de créer de nouvelles connaissances destinées à une action stratégique visant la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire (Dhaoui, 2008). Cependant, la simple détention de l'information

n'est en aucun cas suffisante pour maîtriser les aléas de l'environnement et se distinguer de la concurrence, ce qui importe c'est la façon dont l'intelligence économique utilise de manière judicieuse et efficiente les moyens et les capacités dont dispose l'entreprise pour élaborer une stratégie reliant l'information à l'action qui mène vers l'innovation.

C'est dans ce sens que Guilhon et Levet (2003) précisent que l'intelligence économique ne peut être réductible à la seule fonction de gestion des flux d'information mais plutôt à la conversion de ce flux d'information en connaissances et compétences et donc en avantages concurrentiels. Cela rejoint les propos de Bellon (2002) qui souligne que "l'information n'est prise en considération que comme une connaissance susceptible d'être valorisée" et par conséquent l'intelligence économique, étant un facteur de production, apparaît comme un véritable processus d'utilisation et de transformation de l'information émanant de l'environnement en connaissances et compétences nécessaires à une action stratégique rapide, fiable et adaptée aux circonstances particulières d'un environnement turbulent, fluctuant, complexe et qui ne cesse de changer.

L'intelligence économique de par ses outils et ses objectifs contribue donc améliorer considérablement la productivité des processus d'innovation en développant de comportements créatifs, aidant l'entreprise à créer de nouveaux produits et à développer de nouveaux procédés. Cela rejoint Coggia (2009) qui considère que l'innovation constitue d'une part l'objectif recherché par le processus d'intelligence économique et d'autre part une source d'avantage concurrentiel pour la firme.

En synthèse, l'accès à l'information pertinente en temps voulu est sans conteste un élément déterminant qui peut être transformée en opportunités d'innovation permettant par conséquent d'anticiper le plus en amont possible les changements environnementaux susceptibles de survenir.

CONCLUSION

Parce que le monde change, les dirigeants doivent s'adapter (Brilman and Hérard, 2006). Ce constat a entraîné l'émergence de nouvelles pratiques managériales dont l'intelligence économique. Cette pratique managériale - étant un champ novateur en management- a été rarement étudiée dans sa globalité. Certaines études se sont focalisées sur une composante de l'intelligence économique, en l'occurrence la veille stratégique. D'autres études se sont focalisées sur l'étude d'une ou de plusieurs phases du processus de l'intelligence économique. Tout en admettant l'importance de ces études, nous pensons qu'elles sont insuffisantes et qu'il est important de prendre en considération l'ensemble des composantes de l'intelligence économique pour mieux cerner ses contours.

Partant de l'idée que l'information stratégique est une source génératrice d'avantage concurrentiel et de performance, cet article tente d'apporter quelques éclairages sur les apports de l'intelligence économique en matière de gestion des changements. Toutefois, pour mieux explorer les apports d'une démarche d'intelligence économique en termes

d'interprétation de l'environnement de l'entreprise, un travail d'investigation sur terrain portant sur un échantillon d'entreprises semble inéluctable.

Références

- Auger, P., 2008. Manager des situations complexes-Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?: Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain? Dunod.
- Bartes, F., 2012. Increasing the competitiveness of company by competitive intelligence. In: 7th International Scientific Conference Business and Management, Vilnius, Lithuania. pp. 10–11.
- Bellon, B., 2002. Quelques fondements de l'intelligence économique. *Revue d'économie industrielle* 98, 55–74.
- Brilman, J., Hérard, J., 2006. Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau contexte économique mondial. Editions Eyrolles.
- Carayon, B., 2003. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale.
- Coggia, V., 2009. Intelligence économique et prise de décision dans les PME: le défi de l'adaptation des procédés d'intelligence économique aux particularités culturelles des petites entreprises. L'Harmattan.
- Cohen, C., 2004. Veille et intelligence stratégiques. Hermès science publ.
- David, A., 2007. Regard scientifique sur le concept d'intelligence économique. In: *La Veille Sur l'Internet Du Libre Accès: Entre Objet Scientifique Réflexif et Management Stratégique de L'information économique*.
- Dhaoui, C., 2008. Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy.
- Drucker, P., 2013. *The changing world of the executive*. Routledge.
- Fernez-Walch, S., Romon, F., 2013. *Management de l'innovation: de la stratégie aux projets*. Vuibert.
- Genelot, D., 1992. *Manager dans la complexité*. INSEP Éditions. Paris.
- Genelot, D., 2001. *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. INSEP éditions.
- Goria, S., 2007. Vers une vision complémentaire des démarches d'Intelligence Economique (IE), de Gestion des Connaissances (KM), d'Innovation et Créativité (IC). In: 5^{ème} Rencontres Intelligence Economique. CERAM Business School, pp. 1–18.
- Goria, S., Knauf, A., David, A., Geffroy, P., 2005. Le processus d'Intelligence Economique: Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information. In: *Colloque ATeLIS (Ateliers d'Intelligence Stratégique)*, Poitiers. pp. 99–114.
- Groff, A., 2009. *Manager l'innovation*. AFNOR.
- Guilhon, B., Levet, J.-L., 2003. De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance. *Economica*.
- Harbulot, C., 1992. *La machine de guerre économique: Etats-Unis, Japon. Europe*, Paris: *Economica*.
- Harbulot, C., Baumard, P., 1997. *Perspective historique de l'intelligence économique*.

Intelligence Economique 1, 1–17.

Jeanne-Beylot, F., 2014. Besoin en cotation de l'information en intelligence économique. La Bourdonnaye Edition.

Josien, S., Landrieux-Kartochian, S., 2013. L'essentiel du management des entreprises. GUALINO EDITIONS.

Juillet, A., 2005. Référentiel de formation en intelligence économique. Secrétariat général de la défense nationale.

Juillet, A., Racouchot, B., 2013. L'influence, le noble art de l'intelligence économique. Communication & Organisation 42, 161–174.

Khandwalla, P.N., 1972. Environment and its impact on the organization. International Studies of Management & Organization 2, 297–313.

Klir, G.J., 2005. Uncertainty and Information: Foundations of Generalized Information Theory. John Wiley & Sons.

Kourteli, L., 2000. Scanning the business environment: some conceptual issues. Benchmarking: An international journal 7, 406–413.

Landrieux-Kartochian, S., 2013. Théorie des organisations. Gualino-Lextenso éd.

Larivet, S., 2006. L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME. actes du 8^{ème} CIFEPME 24–27.

Larivet, S., 2009. Intelligence économique: enquête dans 100 PME. Editions L'Harmattan.

Larivet, S., Brouard, F., 2007. Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique. 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Lenz, R.T., Engledow, J.L., 1986. Environmental analysis: The applicability of current theory. Strategic Management Journal 7, 329–346.

Levet, J.-L., 2001. L'intelligence économique: mode de pensée, mode d'action. Economica.

Martre, H., 1994. Intelligence économique et stratégie des entreprises. Commissariat général du Plan., La documentation française.

Menendez, A., Atanes, E., Alonso, J., Merino, C., Bourgogne, P., Geffroy, P., others, 2002. Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens. Guide, CETISME. Retrouvé de http://www.breillat.fr/users/jb2927/guide_ie_decilor.pdf. consulté le 20 avril 2015.

Morris, M.H., Hansen, S.D., Pitt, L.F., 1995. Environmental turbulence and organizational buying: The case of health benefits in South Africa. Industrial Marketing Management 24, 305–315.

Nikolaos, T., Evangelia, F., 2012. Competitive intelligence: concept, context and a case of its application. Science Journal of Business Management 2012, 1–15.

Oubrich, M., 2007. L'intelligence économique: Un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances. La Revue des Sciences de Gestion 4, 77–88.

Paquet, P., 2006. De l'information à la connaissance. IAE Orléans.

Paturel, R., Richomme-Huet, K., 2011. Vers la mise en oeuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en Région PACA. Management & Avenir 40, 158–172.

Revelli, C., 1998. Intelligence stratégique sur Internet: comment développer efficacement des activités de veille et de recherche sur les réseaux. Moteurs de recherche, réseaux d'experts, agents intelligents. Éditions Dunod, Paris.

Rouleau, L., 2007. Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Puq.

Saïd, A., 2006. Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise. Vie & sciences de l'entreprise 173, 59-67.

Sutter, E., Martin, P., 2006. Intelligence économique et management de l'information: les questions les plus fréquemment posées. Ed. Tec & doc.