

**Wassila BENSACHEL**

Université de Biskra - Algérie
wassilabensaheldz@yahoo.fr

**Benameur DAHININE**

Université d'El oued- Algérie
benameurdahinine@yahoo.com

L'impact des pratiques de l'intelligence économique sur le comportement stratégique de l'organisation : perspectives théoriques et managériales

Résumé : Cette recherche met en discussion deux aspects importants. Tout d'abord, en ce qui concerne les pratiques d'intelligence économique, analysés séparément, chacune d'elle est généralement réalisée par une entité distincte au sein de l'organisation, sans être nécessairement intégré dans un système d'IE. Afin d'être à la base d'un processus cohérent qui rend l'IE une manière d'action et également un modèle de comportement stratégique de l'organisation moderne, l'approche des pratiques doit viser la conception systémique. Deuxièmement, l'IE représente un système complexe, qui peut être identifié au niveau conceptuel, en fonction de la perception des décideurs de l'environnement concurrentiel, mais aussi à travers l'attitude des organisations envers celui-ci. Par conséquent, les entreprises s'engagent dans l'IE d'une manière successive et complémentaire, atteignant généralement un modèle hybride permettant le développement d'un comportement stratégique proactif et interactif, capable d'exploiter l'énorme potentiel de l'information.

Mots clés : Veille stratégique, lobbying, intelligence informationnelle, intelligence prospective, intelligence synergique.

Abstract : This research highlights two important aspects. Firstly, as regards the approach of business intelligence practices, analyzed separately, each of these practices is generally performed by a separate entity within the organization, not necessarily integrated into an economic intelligence system. To be the basis of a coherent process that makes business intelligence an action manner and also a model of strategic behavior of the modern organization, the practical approach must aim the systemic conception. Second, economic intelligence is a complex system, which can be identified at the conceptual level, depending on the perception of decision makers of the competitive environment, but also through the attitudes of organizations to this one. Therefore, firms involve in economic intelligence in a successive and complementary manner, usually reaching a hybrid model for the development of a proactive and interactive strategic behavior, able to exploit the enormous potential of information.

Keywords: Strategic monitoring, lobbying, informational intelligence, prospective intelligence, synergistic intelligence.

INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel mondialisé, la compétition et la performance ne sont pas traduites par l'obtention de ressources informationnelles, mais par la capacité de gérer, protéger et utiliser ces informations sur le plan stratégique. Face à ce changement de paradigme, la solution utilisée par les grandes entreprises consiste à développer les pratiques d'intelligence économique (IE), qui instituent la gestion stratégique de l'information au service de la performance économique. Étant principalement axé sur l'information disponible dans l'environnement externe, l'IE regroupe un ensemble de pratiques qui conduisent à une réorganisation des options stratégiques de l'organisation et à l'adoption d'un comportement concurrentiel, capable d'assurer la réduction des disparités existantes entre l'environnement réel et celui perçu par l'organisation à travers sa stratégie. Le caractère fort anticipatif de l'IE agit en tant qu'instrument aidant le processus décisionnel stratégique, facilitant ainsi une meilleure gestion du risque lié au marché concurrentiel.

La dimension opérationnelle de l'IE découle d'un ensemble de pratiques spécifiques, développées dans un cadre formel constitué au niveau de l'organisation, en respectant les principes d'éthique et de légalité, un aspect qui délimite une mesure de l'IE de l'espionnage économique. La littérature empirique reflète une approche unitaire des pratiques qui individualisent l'IE et la considère comme une gestion stratégique concrète de l'information, trouvé essentiellement sur les trois plans suivants (Baumard, 1991; Levet, 2001; Cohen, 2004) : a) connaître et anticiper les évolutions de l'environnement ; b) protection et conservation de l'information stratégique face à une concurrence offensive ; c) utilisation des informations dans le développement des actions d'influence positive.

La manifestation des pratiques d'IE possède des modalités spécifiques dans le contexte organisationnel, déterminées d'un côté par la manière de perception de l'environnement par le top management, et de l'autre côté par la spécificité des interactions de l'organisation avec celui-ci. Cela signifie que la mesure dans laquelle une organisation cherche à s'immiscer dans l'environnement pour obtenir des informations dépend de son estimation que l'environnement est maîtrisable ou non. Si l'environnement est déterministe, il rejette la capacité d'action de l'entreprise en ayant une attitude de soumission et de passivité (inactivité, réactivité). Tandis que l'environnement volontariste peut être lié à l'absence de contraintes, appelé également anti-déterminisme (pré-activité), ou à la capacité d'action et d'influence que nous pouvons le considérer comme une pro-activité ou interactivité qui permet à l'entreprise d'influencer l'environnement en sa faveur, d'acquérir et de maintenir une meilleure compétitivité.

A partir de ces critères (la perception de l'environnement et le type de relation avec celui-ci), le présent document vise à mettre en évidence le fait que l'intégration de l'IE dans la gestion stratégique représente un vecteur d'action stratégique, en ce sens qu'elle permet à l'entreprise de s'émanciper des contraintes environnementales en les minimisant dans le cadre d'une logique anti-déterministe et d'avoir la possibilité d'influencer l'environnement en sa faveur suivant une logique volontariste. Nous présentons ainsi l'IE en tant qu'un

système complexe, qui, selon les niveaux de complexité à laquelle il est mis en œuvre, génère des principes pour l'adoption d'un certain type de comportement stratégique des organisations. De tel système comprend trois catégories systémiques distinctes d'intelligence (informationnelle, opérationnelle et synergique) selon le niveau de l'organisation (individuel, relationnel et stratégique), chacune d'elles étant caractérisée par un comportement stratégique spécifique (inactivité, réactivité, pré-activité, pro-activité). Afin d'atteindre notre objectif, nous présentons tout d'abord les concepts de base de l'IE ainsi que ces pratiques. Nous présentons ensuite notre modèle de recherche sur la base de l'influence de ces pratiques sur le comportement stratégique des organisations.

1 Problématique

1.1 Vue d'ensemble de l'intelligence économique : Concepts de base

La littérature dans le domaine de la gestion stratégique définit l'IE comme une mesure pour la gestion de l'information et des connaissances découlant de l'environnement externe de l'entreprise dans le but de prendre de « bonnes » décisions (Fuld, 1995), à « mieux » définir les orientations stratégiques (Salmon et Linares, 1997). Elle représente ainsi un comportement stratégique qui consiste à déceler les signaux les plus faibles donnés par la clientèle, la concurrence, le politique, la jurisprudence ou les chercheurs, pour anticiper les évolutions futures et y adapter son propre comportement en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable (Fuld, 1995; Larivet, 2002). L'IE s'intéresse spécifiquement à l'information minuscule, dans l'étendue de son objet, mais aussi dans sa durée de vie.

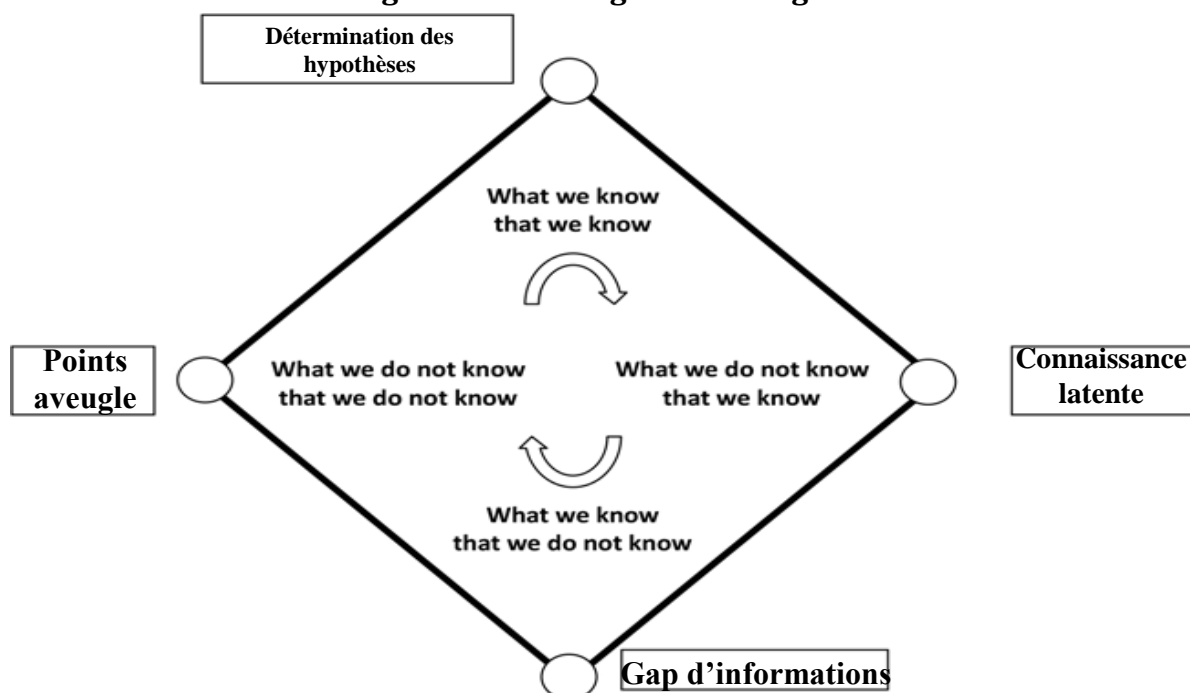
Bien que, dans un premier temps, la notion d'IE trouve son origine dans les actions de veille et de contrôle de l'environnement concurrentiel (Martinet et Ribault, 1989), la maturation du concept est inscrite une fois avec l'apparition du rapport de Martre en 1994, qui marquera une nouvelle perspective dans l'approche de l'IE. Ainsi, ce rapport publié par le Commissariat Général du Plan (1994) définit l'IE comme étant l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et d'exploitation de l'information utile en les faisant discuter et fructifier à l'intérieur de l'organisation afin de réaliser les buts stratégiques et opérationnels (Massé et Thibaut, 2001). Ces actions sont légalement développées, tout en garantissant la protection et la préservation du patrimoine de l'organisation dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coûts.

Selon Martinet & Marti (2001), l'«intelligence» est le terme le plus convenable et préféré parce qu'il a des connotations moins passives, que les termes utilisés actuellement de la surveillance ou de la vigilance. L'intelligence, comme une faculté intellectuelle, est souvent définie comme l'adaptation de la capacité des entreprises à l'environnement, ce qui signifie les compétences d'interprétation qui sont constituées dans des vecteurs compétitifs véritables. Le concept d'IE est entré dans le monde académique et de recherche sous l'impulsion des publications de Porter (1980), dans lesquelles on trouve un intérêt spécial

porté aux mécanismes d'information dans le cadre de la compétition, ainsi que dans les travaux de Freeman (1984) qui traite le terme d'IE du point de vue des parties prenantes. L'IE vise à tirer profit des opportunités nécessaires au développement des meilleures méthodes pour l'identification des sources d'information pertinentes, l'analyse de l'information recueillie et sa manipulation pour fournir ce que les utilisateurs ont besoin pour la prise de décision. Axé principalement sur l'information disponible à l'extérieur de l'organisation, la portée de l'IE couvre de larges domaines allant de la technologie, le marché jusqu'aux sujets légaux.

IE est étroitement liée à d'autres approches de gestion de l'information tels que le *Business Intelligence* qui se concentre sur l'utilisation d'outils logiciels pour traiter essentiellement les information quantitatives ou la gestion des connaissances, selon laquelle l'IE peut être déterminée selon quatre éléments essentiels, qui constituent les sommets d'un losange appelé le « losange de l'intelligence » (figure 1) et qui doivent être établies pour la prise de décision efficace: 1) la détermination des hypothèses (ce que nous savons que nous savons); 2) la connaissance latente (ce que nous ne savons pas ce que nous savons); le gap d'informations (ce que nous savons que nous ne savons pas), et les points aveugles (ce que nous ne savons pas que nous ne savons pas). Selon cette approche, les activités de l'IE doivent fournir des connaissances dans tous les sommets du losange de l'intelligence. Ces aspects de l'intelligence sont interdépendants. Nous devons souligner que si nous relient les points verticaux, à savoir "les choses que nous savons", nous serons dans l'environnement stratégique d'une organisation; si nous relient les points horizontaux, à savoir "les choses que nous ne savons pas", nous serons dans l'axe de l'intelligence. En œuvrant dans les deux sens, nous serions en mesure de fournir de l'intelligence avec sa nature stratégique, ce qui fait la différence concurrentielle.

Figure 1 : Le losange de l'intelligence



Source : Arenas E.O., 2014, p17.

Une définition plus large du concept d'IE appartient à Cohen (2004), qui le réfère à un processus formel de recherche, de collecte et de possession d'information et de diffusion des connaissances utiles pour la gestion stratégique, un processus caractérisé par une dimension fortement anticipative et proactive en rapport avec l'environnement concurrentiel. Par conséquent, l'IE est une construction dynamique collective fondée sur la conviction et la responsabilité de tous les acteurs de l'organisation, qui consiste à acquérir et interpréter l'information afin de réaliser des actions économiques ultérieures. Fondée sur le principe de la coordination, l'IE est corrélée avec l'évolution de la culture de l'organisation et de sa capacité à construire l'avenir face aux événements incertains. Enfin, elle permet l'attraction de certains débouchés stratégiques, qui conduisent à la construction d'un avantage concurrentiel durable (Delbecque, 2006, p7).

1.2 Les pratiques d'intelligence économique

1.2.1 La surveillance de l'environnement : la veille

Pour adopter une stratégie d'IE, il faut au préalable mettre en œuvre un dispositif de veille stratégique. Les analystes en charge de ce type de veille sont généralement des personnes compétentes confirmées qui connaissent très bien l'environnement de leur entreprise, et sont capables d'intégrer leurs recherches en fonction du plan de développement stratégique de l'organisation. La veille correspond par conséquent à un niveau de pro-activité (anticipation des changements et mouvement de l'entreprise avant leur avènement), alors que l'IE correspond à un niveau d'interactivité avec l'environnement (pro-activité à laquelle s'ajoutent des pressions sur l'environnement dans le but de le transformer) (Ackoff, 1974). La veille se concentre d'un côté sur la gestion de l'information et de l'intention (qui constitue le motif réel des actions) afin de définir les besoins d'information de l'organisation, et de l'autre côté sur la collecte et la structuration de l'information située dans l'environnement externe. Le but de cette pratique est de modifier l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'entreprise et son environnement concurrentiel au profit de celle-ci, en le surveillant et l'interprétant afin de mettre en évidence les signaux pertinents liés à son comportement et aux tendances d'évolution. La veille révèle par conséquent une approche défensive dont le but principal est de diagnostiquer et de surveiller les concurrents à plusieurs niveaux (Onodugo et Ewurum, 2013, p14 ; Ursăcescu & Cioc, 2012, p216):

- Le niveau d'observation naturelle des événements et des informations sur le marché;
- le niveau d'observation passive, qui suppose l'implication de l'organisation seulement pour l'accumulation d'informations plus précises et exactes;
- le niveau d'observation active, dans laquelle l'organisation procède, en plus de l'accumulation d'informations utiles, à leur traitement et leur interprétation afin de définir les objectifs stratégiques.

En conséquence, l'entreprise aura l'avantage d'avoir un meilleur positionnement par rapport à ses concurrents dans l'environnement externe, mais elle peut aussi créer des scénarios de repositionnement, en fonction des signaux repérés, pouvant ainsi être en mesure d'anticiper et de s'adapter. La surveillance de l'environnement représente également une manière de contrôle du niveau d'entropie informationnel existant dans le

système de l'organisation. Comme on le sait, cet indicateur indique la quantité d'information moyenne d'un ensemble d'évènements portée dans un système et de mesurer son incertitude (résultant de l'effet irréversible et croissant de la dégradation que l'information subisse durant ses transformations : codage, transmission, décodage, etc..). Les pratiques de surveillance de l'environnement permettent, ainsi, la croissance de la quantité d'informations entrant dans le système de l'organisation, elles produisent une diminution du niveau de l'entropie d'information au cours de temps du fait des influences que fait sentir l'excès de l'information. Même si l'impact de l'information obtenue dans un certain moment ne peut pas toujours être évalué de façon exacte au niveau décisionnel et stratégique, cet aspect est moins grave que l'absence totale d'information.

1.2.2 La protection de l'information stratégique

L'information et la connaissance, composantes principales du capital immatériel, constituent plus que jamais une véritable richesse pour l'entreprise, leur conservation et leur protection ne peuvent donc être ignorées. Les menaces sont omniprésentes ; elles peuvent être accidentelles (erreurs dues à l'inattention ou au manque de compétences) ou intentionnelles relevant d'acte volontaire pour acquérir illicitement des informations stratégiques. L'IE procède par une sensibilisation du personnel et par la mise en place de procédures et de techniques de sécurité (Martinet et Marti, 1995). Au sein de l'entreprise, la protection et la sécurité ne sont pas à l'unique charge de la pratique de l'IE. Cette protection de l'information, également appelée la gestion du risque informationnel, est ainsi révélée comme étant une pratique distincte de l'IE, qui souligne la dimension de sûreté et de sécurité informationnelle de l'entreprise. En outre, la mesure de sécurité informationnelle est par sa définition une protection proactive et concerne au niveau de l'organisation tous les domaines représentatifs. Malheureusement, jusqu'au présent, la majorité des organisations prennent en compte que la dimension technologique dans la sécurisation de l'environnement informationnel (Gheraouti-Hélie, 2006). La négligence de la dimension humaine soulève un grand problème dans la gestion des risques d'informatique, la criminalité informatique étant d'abord un phénomène strictement humain et non pas technologique.

La protection de patrimoine informationnel doit principalement représenter une action globale et itératif qui prend en compte les divers composants apparemment hétérogènes - le personnel, les infrastructures, les moyens, l'environnement organisationnel - mais qui représentent finalement les éléments systémiques de l'appareil d'une organisation censés assurer la sécurité de son information. La compréhension de la protection de l'information en la limitant au support physique peut s'avérer dans certains cas une erreur de comportement de la direction. Si chaque acteur économique vise à obtenir des informations sur les autres concurrents, il est logique et prévisible que ceux-ci à leur tour ont l'intention de procéder de la même manière. L'information devient une «monnaie», ayant dans certains cas une utilité stratégique beaucoup plus élevée que celui qu'il pourrait avoir dans des conditions de protection absolue.

1.2.3 Les actions d'influence : Le Lobbying

L'approche conflictuelle des rapports de forces économiques a généré de nouvelles pratiques regroupées sous l'expression d'influence ou d'IE offensive. Celles-ci ne visent pas à accroître directement la performance de l'entreprise, elles chercheront au contraire à dissuader le concurrent de porter atteinte à son intégrité patrimoniale. Dans son expression la plus radicale, il s'agira même de déstabiliser son adversaire par l'information. Ces pratiques sont loin d'être marginales, elles se développent chaque jour davantage et elles révèlent la non préparation et l'incapacité des organisations pour lutter face à ces risques nouveaux. Ces procédés de guerre de l'information également appelés info-guerre ou info-déstabilisation sont issus de pratiques subversives que l'on croyait à jamais disparu.

Les pratiques d'« influence » ont souvent une réputation négative, étant basées sur des pratiques illégales ou sur celles situées à la frontière de légalité. En effet, l'IE fut à tort assimilée à une forme d'influence concentrée sur l'espionnage industriel, pratique déloyale réprouvée par les législateurs des différents pays et par l'éthique des affaires. La méthodologie de l'IE dans son acceptation « moderne » ne fonde pas sa légitimité sur le contournement de la loi, ni sur la dépossession de droits privés, notamment de droits de propriété, elle prend en compte les actions d'influence - par des pratiques légales - de l'environnement (*lobbying*) en tant que composante essentielle d'une mesure complexe, comme la surveillance active de l'environnement concurrentiel suivie par les actions de protection du patrimoine informationnel. Dans ce contexte, le lobbying a pour vocation de modifier l'environnement par des pressions informationnelles, il consiste en une approche offensive assimilée par l'organisation, dans le but d'influencer légitimement les éléments de l'environnement au service de ses intérêts stratégiques. En tant qu'une pratique de l'IE, le lobbying devient, dans la compétition économique mondiale actuelle, un instrument stratégique si l'organisation qui l'utilise sait le situer en amont du marché concurrentiel.

En général, le lobbying reflète la phase d'action de l'IE et la préparation de la décision stratégique (Baumard, 2000). Il représente les capacités collectives d'analyse et de synthèse (Baumard, 1994 ; McGonagle et Vella, 2002) qui permettent le passage de l'information à la connaissance et la transformation de la connaissance en action. Ce passage requiert des capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997) notamment la capacité d'absorption qui permet de valoriser une nouvelle information, de l'assimiler et de l'appliquer dans un but précis (Cohen & Levinthal, 1990).

1.3 Le positionnement stratégique de l'entreprise par rapport aux pratiques de l'intelligence économique

Dans un environnement qualifié de hautement compétitif et emprunt d'une volatilité croissante, il est important de tenir compte des phénomènes d'incertitude, de complexité et de turbulence. Dans un tel contexte, le management stratégique doit être orienté vers le futur, au regard des évolutions de l'environnement, tout en maintenant une attention sur le bien-fondé de la stratégie déployée.

C'est en ce sens que l'IE est considérée comme un instrument à double vocation, défensive et offensive. En effet, l'IE permet la compréhension des pratiques concurrentielles et anticoncurrentielles, déchiffrer les intentions et les actions stratégiques des concurrents, et ce pour élaborer des plans d'attaque et de défense. Ainsi, l'IE ne se contente pas d'être une activité de management de l'information pour anticiper les opportunités et les menaces, mais s'étend au-delà car elle permet à l'entreprise de développer une capacité d'influencer son environnement en sa faveur, et de se défendre en se protégeant, par exemple, des rumeurs en provenance des concurrents désireux de la déstabiliser.

L'IE en tant que levier de vigilance continue, permet à l'entreprise d'être à l'abri de toute tentative de manipulation, de désinformation et de déstabilisation en provenance des concurrents. Elle permet d'une part la détection et l'évaluation de ces activités, et d'autre part, l'assurance d'une sécurité de l'entreprise, et ce par l'identification des risques, des vulnérabilités et des besoins de protection du patrimoine immatériel.

L'IE joue également un rôle important dans le contrôle régulier de l'efficacité des mesures de protection de manière à effectuer les révisions nécessaires dès qu'une dérive est repérée ou qu'un nouveau risque est identifié. Outre le fait qu'elle surveille l'ensemble des événements qui émergent au fil de l'action et qui peuvent constituer des menaces pour la concrétisation des choix stratégiques, elle anticipe les événements susceptibles de nuire à l'entreprise et envisage les réponses appropriées, à l'aide d'un système d'alerte se déclenchant à la détection d'un risque en temps réel et permettant de réagir efficacement et le plus rapidement possible.

Le management stratégique, par le biais de l'IE, permet de développer des hypothèses portant sur les objectifs stratégiques, à travers des remises en question et des critiques continues du bien-fondé des orientations stratégiques en fonction des changements. Il permet d'aboutir à une entreprise vigilante, capable d'être sans cesse créative et innovatrice, capable de prévoir par-delà le présent immédiat, qui échappe aux tentatives de déstabilisation et de manipulation, qui découvre les situations anticipées, déstabilise les scénarios attendus des concurrents et dissimule les intentions stratégiques de ses compétiteurs par des techniques de contre influence et de réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles. Pour une telle maîtrise d'une situation constamment changeante, la stratégie de l'entreprise doit rester ouverte à toutes les possibilités et ne cesser de s'adapter.

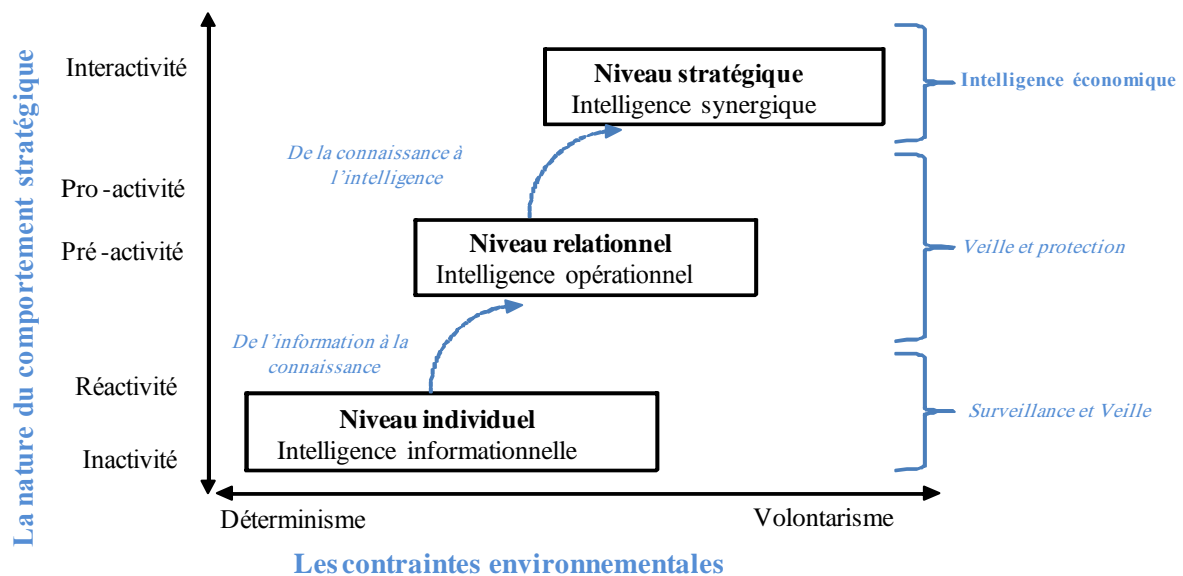
En définitive, l'IE permet la mise en pratique des stratagèmes utilisant une intelligence de mouvance incessante et orientée vers l'action. Ses pratiques renversent les règles du jeu dans une situation de concurrence en faveur de l'entreprise, maîtrisent les changements et optimisent le temps de l'action, sans jamais affronter directement, mais plutôt en utilisant l'effet de surprise qui exige l'invention d'une réponse nouvelle à chaque fois et la surveillance de l'environnement en permanence pour la découverte d'issues cachées. L'IE permet aux décideurs de disposer d'une lecture dynamique de l'environnement parce que

l'entreprise fonde sa stratégie sur une démarche d'information méthodique favorisant un processus itératif et dynamique d'analyse, d'interprétation et de création de connaissances à haute valeur ajoutée pour éclairer les orientations stratégiques : il s'agit de penser et de piloter la stratégie dans une logique de flexibilité qui traduit une sorte d'intelligence de l'entreprise pour manœuvrer sur les marchés, déjouer les barrières à l'entrée et activer les leviers d'influence.

L'IE permet ainsi d'orienter le comportement stratégique de l'entreprise et le positionner selon la perception de l'environnement concurrentiel (déterminisme, volontarisme) et le type de relation avec celui-ci (inactivité, réactivité, pré-activité, pro-activité).

La perception de l'environnement, est utilisée dans le modèle pour désigner la sensibilité aux événements et aux éléments de l'environnement qui doit être soumis à la prédiction et à la mesure. Compte tenu de cette définition, il existe une relation positive entre la perception de l'environnement et le comportement adopté pour la lecture et la maîtrise de cet environnement. Cela signifie que la mesure dans laquelle une organisation cherche à s'immiscer dans l'environnement pour obtenir des informations dépend de son estimation que l'environnement est maîtrisable ou non. Les courants déterministes considèrent que l'environnement s'impose aux entreprises qui ont une attitude de soumission et de passivité parce que l'organisation n'existe que si elle peut correspondre à l'image voulue par l'environnement. Nous pouvons les considérer comme déterministes puisqu'ils reposent sur des hypothèses postulant que le rôle de l'environnement est seul déterminant et qu'ils rejettent la capacité d'action de l'entreprise en reléguant les dirigeants à un rôle passif (inactivité, réactivité). Tandis que le volontarisme environnemental peut être lié à l'absence de contraintes, appelé également anti-déterminisme (pré-activité), ou à la capacité d'action et d'influence que nous pouvons le considérer comme une pro-activité ou interactivité qui permet à l'entreprise d'influencer l'environnement en sa faveur, d'acquérir et de maintenir une meilleure compétitivité. L'IE permet d'optimiser cette relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement, et ce en inscrivant une telle relation dans une logique dynamique, permettant à l'entreprise de s'émanciper des contraintes environnementales en les minimisant dans le cadre d'une logique anti-déterministe et d'avoir la possibilité d'influencer l'environnement en sa faveur suivant une logique volontariste.

En tant qu'un système complexe, l'IE comprend trois catégories distinctes au niveau de l'organisation, chacune d'elles étant caractérisée par la présence de certains éléments particuliers du point de vue des acteurs impliqués, leurs compétences et les ressources informationnelles qu'ils exploitent (figure 2) :

Figure 2 : Les composantes systémiques de l'intelligence économique

Comme on peut l'observer, chaque composant systémique (individuel, relationnel et synergique) suppose un certain type d'intelligence (informationnel, opérationnel et stratégique), résultant un système complexe d'IE.

1.3.1 L'intelligence Informationnelle

Ici, l'intérêt porté aux composants de l'IE est très limité, parfois inexistant. Les pratiques de l'intelligence sont concentrées ici au niveau des individus qui, dans la limite de leurs compétences, recherchent et partagent les informations qu'ils considèrent utiles, obtenues grâce aux actions de surveillance de l'environnement ou des sources de documentation. A ce niveau, on peut déterminer deux types de comportements stratégiques.

a) L'inactivité

L'entreprise ne se tient que rarement au courant de ce qui se passe dans son environnement, son horizon d'anticipation ne dépasse pas quelques mois. Elle est peu sensibilisée au problème de sécurité de l'information et ne fait pas de lobbying. L'entreprise est en position de soumission, elle est *inactive* face aux changements de l'environnement et ses choix stratégiques sont contraints par son environnement. Ici, l'entreprise a une attitude de l'autruche face à l'environnement qui, en évitant de voir les choses en face, demeure passive, subit les changements qui surviennent dans son environnement et se maintient dans un état d'immobilisme. L'entreprise ayant cette attitude se trouve dépassée par les événements et finit inexorablement par décliner et disparaître.

Cette attitude passive est une stratégie de laisser-aller, de laisser-faire qui risque d'écarter l'entreprise. Les raisons d'une telle attitude sont soit que l'entreprise ne perçoit pas les

modifications qui se dessinent dans son environnement, soit qu'elle a confiance dans ses capacités de réponse pour maîtriser l'environnement, après des succès dans le passé. Dans tous les cas, l'entreprise subit l'environnement et cela risque de la mettre dans une situation de crise conduisant celle-ci au déclin et à la disparition.

L'inactivité peut être également expliquée par la peur d'introduire un changement, une sorte de conservatisme, lorsque tout va bien. Une telle peur peut être considérée comme un frein à la réactivité de l'entreprise. L'entreprise pourra opter pour un refus d'introduire des innovations, des améliorations au niveau de la méthodologie de travail, du lancement d'une nouvelle gamme de produits, etc. En outre, l'entreprise pourra parfois refuser de croire aux signaux émis par l'environnement et croupir sur ses positions alors que dans la majorité des cas, cette prise de position risque d'entraîner des dommages pour l'entreprise.

L'ensemble des raisons que nous venons d'évoquer constitue autant d'handicaps empêchant l'instauration d'une logique d'IE efficace de la part de l'entreprise, celle-ci étant considérée comme de simples pratiques de collecte quotidienne d'informations.

b) La réactivité

L'entreprise décide d'agir sur son environnement dans une moindre mesure que ce que ce même environnement pourrait lui permettre. Une telle attitude reflète le manque de dynamisme de l'entreprise et son hésitation à aller de l'avant pour envisager une action stratégique ambitieuse. Ici l'entreprise a une attitude dite du pompier *réactif* qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre. L'entreprise est ainsi réactive, agit toujours dans l'urgence face à des situations de crise.

En effet, la réactivité d'une entreprise aura pour signification la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire (Reix, 1979). Elle n'est généralement pas le fruit d'une stratégie menée volontairement par l'entreprise, mais plutôt une réponse dans l'immédiat ou une tactique réactive, à un changement imprévu entraînant un déséquilibre entre celle-ci et son environnement, et permettant à l'entreprise d'échapper aux contraintes posées par les aléas de son environnement et ne pas être écartée. L'entreprise réactive devra alors suivre les évolutions de son environnement pour s'y adapter le mieux possible en ayant une flexibilité efficace.

Afin de mieux réagir et de pouvoir neutraliser les menaces en provenance de l'environnement, l'entreprise doit être à l'écoute permanente de celui-ci. C'est en ce sens que Gueguen (1997) disait que « *plus l'entreprise sera à l'écoute de son environnement, plus elle aura de chances de réagir d'une façon adéquate* ». Un élément déterminant dans la capacité de réaction de l'entreprise est donc, selon Gueguen (1997), son potentiel d'écoute externe et interne et la perception des modifications de l'environnement constituera un élément important pour acquérir des informations pertinentes et parvenir à une réaction efficace de la part de l'entreprise. C'est ainsi que la perception et la compréhension des changements aboutiront à une réactivité d'autant plus efficace que les décideurs détiennent les compétences nécessaires.

L'entreprise adoptant un tel comportement stratégique réactive (Reactors, selon Miles et Snow) ne possède pas généralement de département de veille, ayant peu de contrôle sur leur environnement et se concentre sur les contacts personnels et des rapports irréguliers pour la collecte des informations généralement fortuites (rumeurs, hasards, etc.). Elle possède une intelligence informationnelle qui consiste à des « compétences individuelles permettant d'identifier quelle information est nécessaire, afin de les localiser, les évaluer et les utiliser dans le but de résoudre un certain problème » (Poirier, 2000). De tel comportement inactif ou réactif se limite à des pratiques partielles d'IE, comme suit :

- la gestion de l'information documentaire ;
- le management d'infrastructure d'informatique et de communication ;
- l'identification des problèmes informationnels ;
- la formulation de la stratégie.

1.3.2 La prospective intelligente

Il est caractérisé par des interactions duales entre les individus ou entre les groupes de travail qui produisent des connaissances à partir de l'information dont ils disposent. A ce niveau apparaît une intelligence prospective, qui prend en compte la dynamique de l'information et de la connaissance dans l'environnement intérieur. Outre le fait que l'information obtenue couvre tous les domaines de surveillance de l'environnement (technologique, commercial, financier, organisationnel, etc.), l'intelligence prospective implique également un objectif de sécurité de l'information. Ce type d'intelligence génère deux types de comportement stratégique pré-actif et proactif, où les pratiques d'IE sont plus étendues que dans le niveau précédent.

a) La pré-activité

La pré-activité est l'attitude qui consiste à anticiper les changements prévisibles de l'environnement pour s'y préparer, et ne pas se laisser surprendre par les concurrents. L'anticipation est au cœur de la pré-activité et cela suppose que l'entreprise soit capable de détecter les signes précoces d'un changement qui se prépare.

L'entreprise sert, de ce fait, à minimiser les contraintes environnementales et par la suite, elle peut se retrouver dans une situation où l'impact de l'environnement est minime. L'entreprise élabore une surveillance soutenue de l'environnement pour s'informer de façon pertinente, à collecter des informations stratégiques permettant de décrire une situation rendue décryptée et intelligible et à réduire l'incertitude issue d'un contexte en évolution incessante. A travers les interprétations qu'effectuent les membres de l'entreprise pour produire de nouvelles connaissances stratégiques actionnables (Baumard, 1994), des repères sont développés pour construire la réalité sur laquelle l'entreprise peut agir. De par sa bonne connaissance de l'environnement, l'entreprise pourra se détacher des exigences du contexte de l'environnement, s'affranchir des contraintes immédiates et directes inhérentes au contexte et maîtriser son insertion dans celui-ci.

La pré-activité aboutit ainsi à améliorer la qualité de la réactivité de l'entreprise en tendant à une meilleure adaptation de celle-ci envers son environnement. Certes, une stratégie alliant réactivité et pré-activité peut permettre à l'entreprise, grâce à une adaptation rapide et à une coévolution permanente avec son environnement, de maîtriser la situation parce que l'entreprise réagit avec des réponses préparées à l'avance.

Ainsi, l'adaptation à l'environnement ne doit pas être considérée comme une fin en soi car l'entreprise n'a pas intérêt à poursuivre une attitude dictée par celui-ci ; elle s'y adapte, mais contrainte par celui-ci, elle demeure en position de faiblesse et demeure dans la crainte d'une déstabilisation due au risque de l'incertitude. L'entreprise a donc intérêt à essayer de se dégager de cette situation au plus vite. Elle devra alors tenter de dominer son environnement en œuvrant pour imposer les changements qu'elle souhaite d'où l'intérêt d'entreprendre une stratégie proactive qui, alliée avec une stratégie réactive et pré-active, permettra à l'entreprise d'être durablement compétitive.

b) La pro-activité

La pro-activité consiste à agir pour provoquer les changements souhaités dans l'environnement en faveur de l'entreprise. Contrairement aux stratégies réactives qui sont de nature à suivre les modifications de l'environnement pour s'y adapter à court terme, les stratégies proactives permettent à l'entreprise d'assurer sa pérennité à long terme, notamment par des actions d'innovation, et d'être durablement compétitive. La stratégie proactive privilégie l'offensive, celle de l'attaque, dans la mesure où l'objectif est d'avancer dans le bon sens, rapidement, tout en continuant d'innover et non pas seulement de prendre le dessus sur les concurrents. Cela permet à l'entreprise une meilleure émancipation environnementale, et ce en lui permettant de disposer d'une possibilité de mener des comportements stratégiques non dictés par l'environnement. Dans ce cadre, la perception des changements susceptibles de survenir dans l'environnement est liée à la nature analysable de celle du dirigeant et à sa capacité de mener de nouveaux comportements stratégiques qui peut rendre l'environnement non seulement intelligible, mais également maîtrisable par l'entreprise.

En général, une entreprise qui adopte une stratégie proactive se dote des ressources et des moyens nécessaires pour provoquer et conduire un changement. Le terme « prospective » est introduit pour pallier les limites de la seule prévision qui construit un avenir à l'image du passé. La prospective s'inscrit dans la quête et l'exploration d'un avenir différent du passé afin d'éclairer l'action présente. Les objectifs auxquels contribue la prospective sont de type stratégique et tactique. Les objectifs stratégiques consistent en l'orientation de l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaités, en tirant parti des signaux faibles porteurs d'avenir. Parmi les objectifs tactiques de la prospective, nous pouvons retenir principalement le recours à l'effet d'annonce, dissuasif ou incitatif, pour essayer d'empêcher qu'un événement ne se produise ou, au contraire, pour en favoriser l'apparition.

La prospective stratégique s'inscrit dans le cadre d'une attitude offensive et ce en choisissant de se préparer à un changement anticipé, ce qui rejoint la pré-activité, ou bien

en ayant pour ambition de maîtriser l'environnement de l'entreprise pour provoquer un changement souhaité, il s'agira alors de la pro-activité (Godet, 1991). La prospective permet ainsi d'interroger le présent pour diagnostiquer les caractéristiques de l'environnement et découvrir celles qui sont porteuses d'avenir. Ainsi cela exige une grande minutie dans le travail de veille, d'analyse et d'interprétation des signaux faibles en provenance de l'environnement.

Des lors, il devient crucial, non seulement de développer une approche adéquate permettant une meilleure lecture de l'environnement, mais aussi de mettre en place des outils d'intervention permettant le pilotage stratégique des entreprises pour manœuvrer efficacement dans un monde en perpétuel changement. C'est en ce sens que l'IE se propose d'apporter des solutions adaptées dans un tel contexte en apportant des outils de veille, d'analyse et d'interprétation des signaux faibles mais aussi des signaux forts afin de rallier pro-activité, pré-activité et réactivité.

Les pratiques de l'intelligence dans ce cadre comprennent :

- l'organisation des actions de surveillance de l'environnement ;
- l'intégration tactique et stratégique de l'information ;
- l'intégration des paramètres de sécurité et de protection de l'information ;
- de nouvelles stratégies.

1.3.3 L'intelligence synergique

Elle représente le niveau de l'intelligence global qui produit des connaissances intégrées (méta-connaissance), au niveau des processus d'évolution du système de l'organisation. La synergie se manifeste sur le plan des compétences et est basée sur la construction d'une culture informationnelle dans l'organisation, ce qui génère une adhésion collective aux principes de légalité, de la continuité, de la sécurité, de l'enseignement, de l'interactivité, etc. ce volet introduit la notion d'intelligence stratégique ou interactive, qui se manifeste par l'utilisation de l'information, la gestion de la connaissance et leur intégration en tant que vecteurs d'évolution de l'organisation dans son environnement concurrentiel. A ce niveau, on trouve les organisations avec un type de comportement interactif, dans lequel les pratiques d'IE se manifestent en grande partie à travers :

- l'exploitation des réseaux relationnels ;
- l'existence d'une politique de sécurité d'information bien définie ;
- le développement des actions d'influence (lobbying) ;
- la réalisation des actions offensives ;
- la pratique de la gestion stratégique de l'information.

L'approche systémique des différents niveaux ou composants qui pourraient progressivement être développées au sein de l'IE révèle la complexité de la mise en œuvre du processus. On ne peut pas parler d'un véritable système d'IE dans une organisation, en développant seulement le composant individuel, sans tenir compte du composant relationnel et enfin synergique. En outre, si au niveau des deux premiers composants

existent des éléments liés aux moyens et aux instruments de surveillance de l'environnement ou à la réalisation d'analyses stratégiques, le troisième composant nécessite un véritable état d'esprit au niveau de l'organisation, qui reflète la maturité et le raffinement de sa culture informationnelle.

2 Discussion et synthèse des résultats

Dans une économie où la compétition et la performance sont traduites par la capacité de contrôler et de gérer l'information et les connaissances, les pratiques de l'IE doivent être comprises comme une extension et non comme un substitut à la gestion des organisations. Le présent document met en évidence le fait que l'intégration de l'IE dans la gestion stratégique représente un vecteur d'action de l'entreprise moderne, une manière concrète de gestion, qui comprend des principes, des méthodes et des techniques, et non seulement une application circonscrite d'une simple surveillance de l'environnement externe. Dans ce contexte, nous visons à souligner que la mesure de l'IE est un processus rigoureux, qui, selon les niveaux de complexité auquel il est mis en œuvre, permet l'adoption d'un certain type de comportement stratégique des organisations. De ce point de vue, le document met en discussion au moins deux aspects importants.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'approche des pratiques d'IE, analysées séparément, chacune des trois pratiques (la veille, la protection, l'influence) représente une entité distincte au sein des organisations, sans être nécessairement intégrée dans un système d'IE. Afin d'être à la base d'un processus cohérent rendant ainsi l'IE une manière d'action et aussi un modèle de comportement stratégique de l'organisation moderne, l'approche des pratiques doit adopter une conception systémique. La surveillance de l'environnement concurrentiel dans le but d'obtenir des informations stratégiques ne suffit pas, sans le développement d'actions d'assurance de leur sécurité. En outre, les importantes informations que l'organisation a besoin pour l'opérationnalisation de la stratégie ne sont pas directement disponibles, nécessitant ainsi d'utiliser des techniques d'influence, susceptibles de fournir les informations noires recherchées. Deuxièmement, l'IE représente un système complexe, qui peut être identifié qu'au niveau conceptuel, selon la perception que les décideurs font de l'environnement concurrentiel, mais aussi selon l'attitude des organisations envers celui-ci.

Par conséquent, les entreprises appliquent les pratiques d'IE d'une manière successive et complémentaire, en adoptant généralement un modèle hybride qui est une combinaison des trois niveaux d'intelligence présentés dans ce travail (intelligence informationnelle, intelligence prospective, intelligence synergique interactive). Nous apprécions que l'IE soit un outil innovant de gestion qui permet à l'organisation de changer de paradigme dans le développement du comportement stratégique proactif et interactif, capable d'exploiter le potentiel des informations énormes au sein du système économique actuel.

REFERENCES

- Ackoff, R.L., 1974, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley, New York.
- Arenas, E.O., 2014, Strategic intelligence and economic security, in *Strategic Dossier 162 B Economic intelligence in a global world*, Spanish Institute for Strategic Studies, Ministry of Defence.
- Baumard, P., 1991, *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, Paris.
- Baumard, P., 1994, From noticing to making sense: using intelligence to develop strategy, *The international Journal of intelligence and counterintelligence*, Vol.7, Issue1, New York, Summer.
- Brouard, F., 2000, Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie, *Actes de la Conférence conjointe Association des sciences administratives du Canada, International Federation of Scholarly Associations of Management (ASAC/IFSAM)*, Montréal, Vol. 21, N°6, p22-33.
- Cohen, C., 2004, *Veille et intelligence stratégiques*, Lavoisier, Paris.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A., 1990, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, N°1, p128-152.
- Delbecq, E., 2006, *L'intelligence économique*, PUF, Paris.
- Dhaoui, C., 2008, *Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique*, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Nancy 2.
- Freeman, R.E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Fuld, L.M., 1995, *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*, John Wiley, New York.
- Gheraouti-Hélie, S., 2006, *Sécurité informatique et réseaux*, Dunod, Paris.
- Godet, M., 1991, Les dangers de la seule Réactivité, *Revue Française de Gestion*, N°86, Novembre-Décembre.
- Gueguen, G., 1997, Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive?, *Actes de la Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Larivet, S., 2002, *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Sud Toulon-Var.
- Levet, J.L., 2001, *L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action*, Economica, Collection intelligence économique, Paris.
- Martinet, B., & Marti, Y.M., 1995, *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 2eme édition,
- Martinet, B., & Ribault, J.M., 1989, *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation, 2eme édition, Paris.
- Martre, H., 1994, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, Paris.
- Masse, G. & Thibault F., 2001, *Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence*, De Boeck Université, Bruxelles.

- McGonagle, J.J., & Vella C.M., (2002), *Bottom Line Competitive Intelligence*, Westport, Quorum Book.
- Miles, R.E., & Snow, C.C., 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, Editions McGraw Hill, New York.
- Onodugo, V.A., et Ewurum, U.J.F., 2013, *Environmental Scanning: An Imperative for Business Survival and Growth in Nigeria*, *Journal of Economics and Sustainable Development*, Vol.4, No.7.
- Poirier, D., 2000, *L'intelligence informationnelle du chercheur: compétences requises à l'ère du virtuel*, Bibliothèque de l'Université Laval, Québec.
- Reix, R., 1979, *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas, Paris.
- Salmon, R., & Linares, Y., 1997, *L'intelligence compétitive*, Economica, Paris.
- Tartonne, D., 2004, *Le pilotage stratégique et l'intelligence de situation*, *Regards sur l'intelligence économique*, N°1, Janvier-Fevrier, p26-29.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Management Journal*, Vol.18, N°7, p509-533.
- Ursăcescu, M., & Cioc, M., 2012, *The Economic Intelligence Practices and Their Impact on the Organization's Strategic Behavior*, *Review of International Comparative Management*, Vol.13, Issue2.