

L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

Dr : MADADI abdelkader

Université de Khemis-Miliana

Aek.madadi@gmail.com

ملخص:

يتطرق هذا المقال إلى توضيح الدور الهام الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في الرفع من درجة الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال ليس فقط التأقلم مع المتغيرات الجديدة المحيطة بها، وإنما بناء نسيج تنظيمي داخل وخارج المؤسسة يضمن لها رؤية فعالة لأسس التنظيم داخل المؤسسة و فق المعايير التقليدية لحوكمة المؤسسات، ولقد إعتدنا في دراستنا على دراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالذكاء الإقتصادي، لنتطرق بعد ذلك إلى العلاقات الموجودة بين الذكاء الاقتصادي وحوكمة المؤسسات.

Résumé :

L'objectif de notre étude est d'étudier la relation entre l'intelligence économique et la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire, nous allons dédier le premier point pour présenter les éléments théoriques nécessaires, en présentant l'intelligence économique, l'évolution historique l'intelligence économiques, la mise en œuvre de l'intelligence économique et l'usage de l'Intelligence économique.

Les résultats de travail montre que L'intelligence économique permet à l'entreprise non pas seulement de s'adapter à son environnement mais aussi de l'adapter à ses besoins stratégiques par les outils d'influence que contient la pratique. La performance de la firme réside alors dans sa capacité non pas à s'adapter aux transformations de son environnement, mais à considérer ces changements comme variable dynamique de sa propre évolution.

En effet l'intelligence économique permet d'établir les meilleures coordinations organisationnelles sur le plan externe et interne de l'entreprise assurant plus de visibilité pour l'organisation par rapport aux approches traditionnelles contractuelles de la gouvernance.

Mots clés : l'intelligence économique, gouvernance d'entreprise, système d'information

Introduction

Grâce au développement rapide et continu des technologies, l'accès à l'information est aujourd'hui grandement facilité et constitue sans nul doute l'une des caractéristiques majeures de la société qui se crée chaque jour devant nous.

L'Intelligence économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification de sources pertinentes d'information, l'analyse de l'information collectée et sa transformation en connaissance pour aider à la prise de décision.

Tournée vers l'information disponible en dehors de l'entreprise, l'Intelligence économique couvre de larges domaines d'intérêts, passant de la technologie au marché ou à la réglementation.

Aujourd'hui, la lente diffusion des méthodes et outils de l'Intelligence économique en Europe ne doit pas masquer le formidable potentiel d'innovation qu'il engendre, notamment pour les PME soucieuses d'affronter la concurrence et les marchés dans les meilleures conditions.

L'Intelligence économique est par ailleurs très liée à d'autres concepts comme le knowledge management - qui consiste à travailler avec l'information disponible à l'intérieur de l'entreprise - ou le business intelligence - qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative.

Écrit par plusieurs experts européens jouant un rôle dans la mise en œuvre de projets et programmes relatifs à la maîtrise de l'information, ce guide sur l'Intelligence économique est destiné en priorité aux dirigeants de PME qui cherchent en permanence à améliorer leurs plans stratégiques, leurs processus de prise de décision, la définition de leur plan d'action et la gestion au quotidien de leur entreprise.

1 : Présentation de l'Intelligence économique

1.1 : Définition

L'utilisation de plus en plus fréquente de termes comme information ou connaissance, dans des contextes différents, ne permet pas toujours d'y voir très clair, voici d'ores et déjà les définitions suivantes :

- **Données** : nombres, mots, événements existants en dehors d'un cadre conceptuel De référence ; en conséquence, et en absence de contexte, les données prises Individuellement n'ont pas une grande signification. Accumulation de données n'est donc pas information.
- **Information** : ensemble de données, validées et confrontées, qui commencent à avoir un sens. Accumulation d'informations n'est pas connaissance.
- **Connaissance** : ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions. Accumulation de connaissance n'est pas sagesse (intelligence).
- **Intelligence** : elle apparaît lorsque les principes fondamentaux qui ont fondé la connaissance sont compris. Accumulation de sagesse (intelligence) n'est pas vérité.

Ce qui conduit à proposer leur définition de l'Intelligence économique :

L'Intelligence économique est un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée.

Ces processus cohérents, permanents, itératifs, conduisent à des modifications importantes dans les comportements individuels et collectifs, et amènent des transformations dans les mécanismes de prise de décision. Le développement de l'Intelligence économique

concerne en outre tous les secteurs de l'entreprise : gestion, marketing, finance, organisation de la production, recherche, ressources humaines...

La Veille technologique, qui est souvent la première approche en matière d'Intelligence économique, s'intéresse aux informations techniques : propriété industrielle ou intellectuelle, recherche, produits, normes...

En complément des secteurs directement concernés par la Veille technologique comme L'information sur les concurrents, les produits, les marchés, les clients, les fournisseurs, les lois et règlements, l'évolution des modes de gestion et d'organisation..., les questions financières et les politiques publiques entrent bien dans le concept d'Intelligence économique.

Des approches alternatives, comme l'Intelligence compétitive (centrée essentiellement sur les notions de marché) ou le Business intelligence entrent aussi dans le cadre élargi de l'Intelligence économique.

Par contre, les concepts de Knowledge management (KM) orientés vers la connaissance existant dans l'entreprise ne relèvent pas de l'Intelligence économique.

1-2 : L'intelligence économique : outil au service de l'organisation

1-2-1 : Historique

La pratique de l'intelligence économique, au sens large du terme et contrairement à ce que nous pouvons imaginer, remonte à l'ère de la République de Venise, à l'époque, l'intelligence économique consistait à découvrir les itinéraires les plus propices à la maximisation du profit en terme du commerce –secteur de base dans l'économie- au XX siècle, en se basant sur les réseaux de communication et des informations fournies par les capitaines des vaisseaux.

En effet ce processus de collecte, analyse, et exploitation de l'information stratégique pour objectif de maximisation de profit, désigne la première grande réussite en terme de stratégie, ce qui a rendu la République de Venise la plus prospère et la plus riche au détriment d'autres centres de l'Europe comme, Paris, Londres, Madrid...etc. mais juste pour une période donnée à cause de la mauvaise gestion du changement, ce qui a exposé cette expérience de l'intelligence économique à l'échec.

Un peu plus tard dans les années 50, sont les japonais qui misent en place la deuxième expérience dans la l'histoire de l'intelligence économique, c'est à cause de la deuxième guerre mondiale que l'économie japonaise a été détruite, la mission du gouvernement était de plus en plus, difficile pour reconstruire le tissu économique national, inspirés de l'expérience vénitienne, les décideurs du MITI⁶, vont satisfaire leur besoin en information à travers l'installation des Télex⁷ dans les services stratégiques pour obtenir l'information sur l'évolution du marché mondiale, ainsi que la coopération des responsables de ces services avec le MITI, afin de cibler et développer les secteurs porteurs dans le futur.

C'est ce processus de collaboration qui a permis au Japon de marquer sa présence dans les premiers rangs de l'économie mondiale.

Dans cette perspective, le début du XX siècle s'est caractérisé par l'émergence de deux visions de l'intelligence économique, (Bulinge, 2002), l'une anglo-saxonne, l'autre japonaise, ces visions posent l'utilité des services de renseignement implantés dans les organisations militaires dans d'autres type d'organisation à but lucratif et à finalités économiques, en principe, le concept de l'intelligence économique au s'est évolué selon plusieurs chercheurs en la matière en trois phases :

A : Competitive intelligence (1958-1967)

Cette phase est caractérisée par l'apparition de quelques nouveaux concepts qui visent à décrire certaines pratiques comme « Business intelligence » avancé par (Luhn) en 1958 et qui vaut dire, un système de communication servant à la conduite des affaires.

Aussi l'utilisation du concept « Compétitive intelligence » qui désigne aujourd'hui l'intelligence économique, par (Alden & Al), ainsi que l'apparition de (Environnemental scanning), introduit par (G. Albaum), qui visait à décrire la veille, était un indice fort de l'émergence d'une pratique qui prendra de l'envergure dans le monde entiers dans les années qui suivent.

Un peu plu tard, dans les années 60, plus précisément en 1965 le livre de (W. T. Kelly) a été paru en Grande Bretagne.

B : Competitive strategy (70-80)

La deuxième période de ce processus selon A. Pode, durant les années 70 et 80, ou la majorité des chercheurs ont essayés d'enlever cette mauvaise image d'espionnage collée au pratique de l'intelligence économique, citant ainsi l'ouvrage « Compétitive Strategy » de Porter en 1980, et celui de W.L.Samon et Al, qui distinguent plusieurs notion (veille, analyse de la concurrence...etc.), marquant l'avancement des anglo-saxons en la matière.

C : Intelligence économique à partir des années 90

Pour J.Pescott, une troisième phase qui attache le concept « Compétitivité intelligence », à la prise de décision stratégique, caractérisée par l'avancement des francophones en matière d'assimilation de l'intelligence économique, avançant ainsi une définition de la veille comme étant « une attitude organisée d'écoute des signaux provenant de l'environnement de l'entreprise et susceptible de mettre en cause ses options stratégiques ».

A travers ces étapes historiques l'implantation de l'intelligence économique était et demeure une finalité pour toute organisation dans le monde entiers, ce qui explique bien des expériences très récentes comme celle de Bill Clinton (Ex-président des USA), cet homme visionnaire a proposé une politique qui visait à implanter les gents expérimentés dans les services des renseignement étatiques dans le secteur privé et plus précisément dans les entreprises qu'occupent une place stratégique dans l'économie de leur pays, dans ce sens «... En 1994, Bill Clinton a lancé une déclaration de guerre économique dont l'objectif était de conquérir de nouveaux marchés en positionnant au mieux les entreprises d'outre atlantique dans une économie mondialisée ».

Durant cette même période, c'est en France que l'intelligence économique au sens de la recherche, l'analyse, la diffusion et la protection de l'information, a été lancé par le rapport d'Henri MARTRE qui rassemblait toutes les pratiques précédentes en terme de l'intelligence économique, acceptée de plus en plus par les spécialistes en la matière à travers le monde entiers.

L'ensemble de ces expériences peuvent prendre des formes et même parfois des finalités différentes, néanmoins elles nous renvoient à un principe commun pour cette pratique, (intelligence économique), ce principe est bien évidemment le cycle de renseignement.

1-2-2 : Le cycle de renseignement

Marc Audigier, Gérard Coulon et Patrick Rassat, supposent que sans renseignement, il est illusoire de prétendre rester dans une rationalité éclairée, ils donnent ainsi l'exemple d'un processus de prise de décisions convenables sans être renseigné, par la possibilité de conduire une voiture sans éclairage.

Dans le même sens, Frédérique Péguiron définit le renseignement dans le cadre d'une organisation comme étant, un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique de d'action et de décision orientée par un but. Pour lui cette dynamique informationnelle, est généralement appelée, « Cycle de renseignement », dont la matière première est « l'information », à cet égard, le renseignement n'est bien qu'une information élaborée, pertinente et utile, correspondant aux besoins de celui qui la reçoit.

Pour J.L.Levet, « *Le renseignement est source de valeur ajoutée, en produisant une information élaborée, évaluée, vérifiée, recoupée et analysée... Le renseignement va répondre à un besoin précis et exprimé, orienté vers l'action* ».

Pour A.Aloui, « *le cycle de renseignement est un processus effectué en permanence et de manière inconsciente de collecte, de traitement et de restitution de l'information* », même sur un plan individuel, chaque être humain, pratique ce cycle de renseignement à travers, la réception, la classification et l'interprétation des signaux reçus, et c'est par cet inventaire informationnel que l'homme réagit durant toute sa vie.

Cet aspect cyclique du renseignement est bien souligné aussi par Marc Audigier, Gérard Coulon et Patrick Rassat, en effet pour eux, le renseignement est une activité cognitive, il s'étend de la perception à l'action, en passant par l'étape principale de traitement de l'information, suivant ainsi un processus ayant un caractère cyclique qui s'adapte à la réalité et aux besoins de l'entreprise.

2-Mise en œuvre de l'Intelligence économique

Introduire une démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise engendre des changements à la fois organisationnels et de procédures. La première étape pour comprendre la manière dont l'information circule dans l'entreprise passe donc par la réalisation d'un audit.

2-1 : Adapter L'intelligence Economique Aux Systèmes Organisationnels

L'organisation est le point central pour mettre en œuvre une démarche d'Intelligence

Économique. En fait, l'Intelligence économique ne peut pas être mise en place sans engendrer certains changements de procédure et de structure. De nouveaux rôles, de nouvelles tâches et de nouvelles relations de travail devront donc être inventés. Chaque personne impliquée par le projet devra avoir une vision claire de : qui fait quoi, qui doit travailler avec qui...

Il faut ici rappeler qu'une organisation repose sur des composantes complexes qui comprennent

- les relations verticales entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- les relations horizontales entre les unités d'un même niveau ;
- les relations opérationnelles ;
- les relations fonctionnelles.

Mais faut-il rappeler que la raison principale de la complexité d'une organisation reste l'élément humain, conditionné par de nombreux facteurs, incluant ses valeurs, ses besoins et ses compétences.

2.2. La Structure Du Processus D'intelligence Economique

2.2.1. Cadre D'application De L'intelligence Economique

Pour être efficace dans son approche d'Intelligence économique, une entreprise doit définir avec précision les objectifs qu'elle entend atteindre :

- S'agit-il d'objectifs stratégiques : modernisation, innovation, expansion ?
- S'agit-il d'être plus compétitif sur un marché difficile ?
- S'agit-il de maintenir sa position de leader ?

Dans un premier temps, toutes ces questions doivent être clairement identifiées, partagées et discutées par l'équipe de direction.

Dans une deuxième phase, l'ensemble de ces choix sera expliqué au personnel, de manière simple, comportant les tâches que chacun aura à accomplir.

La difficulté réside dans l'élaboration d'un plan de collecte de l'information suffisamment pertinent par rapport aux enjeux de l'entreprise. Il n'y a en effet aucun intérêt à collecter des masses d'informations qui traitent de thèmes généraux si cette action n'apporte rien de déterminant et si elle nécessite un temps d'analyse important.

Quand on collecte de l'information pour le compte d'une personne, il faut tout d'abord vérifier avec cette dernière que le plan et les délais collent parfaitement avec ses besoins. Il faut aussi garder à l'esprit que la collecte de certaines informations pourra prendre parfois plusieurs semaines et ne sera pas bon marché : ce sera le cas par exemple si on enquête sur le texte entier d'un brevet classé dans un autre pays !

2.2.2. Identification Des Sources, Organisation Des Recherches D'information Et Collecte D'information

La collecte d'information répond à deux préoccupations : d'une part apporter des réponses à des questions ponctuelles, d'autre part nourrir un fonds d'information ou documentaire.

Envisager où l'on peut trouver les informations nécessaires et déterminer quelles sources peuvent fournir les données les plus pertinentes, constituent l'essentiel du processus.

2.2.3. Analyse et validation

Il existe un nombre considérable d'informations disponibles provenant de sources diverses. Internet fournit ainsi une quantité quasi-illimitée d'informations ; par ailleurs, les entreprises sont nombreuses à recevoir une quantité impressionnante de journaux commerciaux et rapports sur l'industrie chaque année. La plupart ne savent que faire de toutes ces informations.

Si les entreprises sont capables d'identifier les bonnes sources de renseignements, elles peuvent souffrir rapidement d'une surcharge d'informations et être incapables d'en retirer les données clés nécessaires à l'analyse. Estimer la qualité et la fiabilité de l'information et déterminer son utilité pour l'entreprise est sans doute la partie la plus importante du processus d'Intelligence économique.

Posséder les compétences et les ressources humaines et technologiques s'avère donc nécessaire pour naviguer à travers l'information brute issue de sources très variées. Il faut ainsi être capable de :

- définir lesquelles sont les plus utiles et significatives ;
- valider la fiabilité des sources en termes d'actualité et de légitimité ;
- interpréter objectivement et analyser les données statistiques et les tendances prévisionnelles
- détecter les signaux faibles, en particulier ceux qui concernent les marchés et les concurrents.

2.2.4. Rapport et diffusion

C'est la dernière phase du processus. Elle implique une présentation des informations de façon claire et conviviale, pour permettre à l'utilisateur d'assimiler les points clés le plus rapidement possible et ainsi prendre une décision en toute connaissance de cause.

La diffusion doit être adaptée au rôle de chacun dans le processus. Il est donc important d'encourager le personnel à partager les informations, entre les services, au sein de la hiérarchie, de façon verticale.

Organiser des groupes de travail transversaux sur des sujets particuliers ou envisager un système récompensant les employés pour leurs contributions peut s'avérer utile.

Remercier le personnel pour ses efforts et expliquer pourquoi les informations reçues sont utiles ou pas, sont également des moyens simples mais déterminants pour nourrir le processus. La diffusion nécessite enfin d'avoir des systèmes de stockage qui permettent aux employés d'accéder le plus rapidement possible aux informations, au moment où ils en ont besoin.

Stocker des informations clés dans une structure centrale, physique ou électronique, et avoir une personne en charge de les mettre à jour et de les sauvegarder, est un atout précieux.

2.3. La Mise En Œuvre D'un Système D'intelligence Economique

Mettre en place un système d'Intelligence économique au sein d'une entreprise peut se faire à plusieurs niveaux et n'exige pas forcément des investissements énormes.

Pour rendre le processus efficace, il est donc préférable de l'envisager par phase.

Lors de l'élaboration d'un système d'Intelligence économique, la phase critique est de définir les besoins de l'organisation de manière suffisamment souple pour que le système puisse s'adapter et se développer.

Les considérations de base qui peuvent être utiles lors de l'introduction d'un système d'Intelligence économique sont les suivantes :

- **Le soutien de la direction**
- **La formation du personnel**
- **Une approche d'équipe**
- **La communication**
- **Les technologies de l'information**
- **Le profil d'un bon animateur**

Les Différentes Formes D'intelligence Economique Dans L'entreprise

2.3.1. Le Fonctionnement Au Quotidien

La mise en place d'un système d'Intelligence économique est plus destinée à construire une base d'informations que de répondre au coup par coup à des questions ponctuelles.

Les points suivants doivent donc être pris en considération :

- 1) Faire un état des lieux**
- 2) Segmenter**
- 3) Créer les conditions matérielles**

2.3.2. L'animation du processus d'intelligence économique

Cette animation dépend pour partie de la taille et donc des moyens dont dispose l'entreprise. Elle pourra s'appuyer sur une équipe permanente ou au contraire être répartie sur plusieurs Personnes.

2.4. Étendre l'usage de l'Intelligence économique

L'usage des techniques d'Intelligence économique se développe de plus en plus au sein des entreprises. Désormais, ce domaine s'étend à d'autres secteurs : l'administration publique, les Universités, les centres de recherche. L'Intelligence économique est également soutenue au niveau des régions. C'est le cas avec les Cercles d'innovation de Madrid et DECILOR en Lorraine qui ouvrent la voie dans ce domaine. Les organisations intermédiaires (CRITT, Centres techniques, Chambres consulaires et autres organismes de soutien aux entreprises...) sont aussi encouragées à intégrer l'Intelligence économique dans leur démarche. Si cela nécessite au départ l'apport de financement public, l'activité doit pouvoir s'autofinancer à terme. Enfin, grâce à

Internet, des solutions innovantes émergent pour régler les problèmes de gestion de l'information.

2.4.1. FACILITER L'ACCÈS À L'INFORMATION

Au niveau mondial, l'accès à l'information est reconnu comme essentiel mais reste freiné par son coût.

Grâce à Internet et à ses coûts d'accès relativement bas, les entreprises ont désormais à leur disposition des flots croissants d'informations qu'elles doivent apprendre à gérer de manière adéquate.

D'un autre côté, de plus en plus de sites, notamment ceux de la presse spécialisée et généraliste, ou de grands portails comme Terra-Lycos, vendent désormais leurs services haut de gamme (consultation des archives par exemple), alors que ceux-ci étaient jusqu'à présent gratuits. La quantité croissante de documents et d'informations accessibles à travers le Web s'accompagne d'une évolution des logiciels capables d'extraire et de stocker l'information la plus pertinente. Accroître l'utilisation de moteurs de recherche utilisant le langage naturel est un défi pour les développeurs de logiciels. Ces nouveaux moteurs faciliteront l'analyse du contenu et apporteront des réponses adéquates à des questions précises.

Aujourd'hui, on constate déjà le développement d'outils de recherche à des fins d'Intelligence économique : c'est particulièrement vrai avec l'analyse sémantique qui a pour objet de comprendre la valeur, le sens et le contexte des données et des informations qu'elle traite. Favoriser la notion de pertinence plutôt que la notion d'exhaustivité est l'objectif avoué.

Progressivement, on devrait assister à la limitation de l'utilisation de portails généralistes au profit de portails spécialisés.

Actuellement et de manière expérimentale, des outils logiciels et des moteurs de recherche sont capables de traiter simultanément des données issues de différentes sources.

2.4.2. Les Nouveaux Domaines D'exploitation

Les pratiques d'Intelligence économique ont été initialement introduites par de grandes entreprises évoluant dans les secteurs les plus en pointe : la communication, les laboratoires pharmaceutiques, l'aérospatiale ou la défense.

Mais le déploiement des technologies de l'information depuis les années quatre-vingt a permis d'étendre l'application de l'Intelligence économique à un nombre croissant d'entreprises.

Aujourd'hui, les PME des secteurs émergents peuvent s'en servir comme support de décision pour des questions stratégiques.

Le champ d'application de l'Intelligence économique a largement dépassé le monde de l'entreprise pour se propager au sein des administrations et des organismes de recherche.

Les universités et les centres de recherche ont compris l'importance que revêt l'Intelligence économique pour l'évaluation *ex-ante* des programmes de recherche. Ils intègrent dès cette phase le potentiel de valorisation des résultats.

Dans l'administration, on constate aussi l'introduction de solutions " e-administration ", notamment dans les services aux citoyens, l'éducation ou la santé. Les programmes publics intègrent l'état actuel de la société et son évolution probable, autorisant de ce fait des prises de décisions adaptées.

Enfin, l'impact de l'Intelligence économique est fortement renforcé quand il est utilisé avec des outils prospectifs ou économétriques permettant de construire des scénarios.

2- Gouvernance d'entreprise et intelligence économique

2.1- Système d'information stratégique

En parlant de l'information stratégique, il s'avère primordiale de souligner un système qui gère cette variable stratégique pour l'entreprise, un système d'information stratégique

certaines caractéristiques différentes par rapport au système opérationnel de l'entreprise traditionnel comme :

- le processus de décision dans lequel il s'insère,
- la nature même des informations qui le constitue,

Tout d'abord, un système d'information stratégique a pour principal objectif de renforcer la capacité décisionnelle de l'entreprise en enrichissant son système d'information.

Deuxièmement, le système d'information stratégique, se caractérise par la nature des informations qu'il traite qui sont plus pertinentes par rapport aux informations ordinaires et opérationnelles.

Selon T. Peters et R. Waterman, l'hypothèse selon laquelle les entreprises plus compétitives sont celle qui sont le plus capables d'écouter leur environnement en général et, en tout premier lieu, leurs clients. Les clients constituent l'une des catégories essentielles d'acteurs de l'environnement. Toutefois, s'agissant de nourrir la réflexion stratégique de l'entreprise, il ne saurait être question de se limiter aux clients actuels uniquement.

D'où les technologies décisionnelles actuelles permettent aux dirigeants de bénéficier d'informations souples sur leur environnement. Cependant, un effort important doit être apporté à la qualité des données qui sont désormais accessibles à un plus grand nombre de personnes, de même qu'à la qualification des données afin de permettre aux dirigeants d'accéder à une information claire. Ainsi les systèmes d'informations stratégiques doivent réaliser la synthèse et l'agrégation de données stratégiques issues de divers services.

Pour ce faire, ce système d'information stratégique mobilise des entrepôts de données qui peut se définir comme étant : «Le Data Warehouse est une collection de données orientées sujet, intégrées, non volatiles et historiées, organisées pour le support d'un processus d'aide à la décision».

La gestion des informations stratégiques est une priorité pour toute organisation qui prend de la performance une priorité parmi ses objectifs.

Dans le même sens nous pouvons constater d'après plusieurs recherches que le manque d'information influence la prise de décision stratégique en effet influence la réactivité de l'entreprise et coûte souvent plus cher que son coût d'acquisition du fait qu'il entraine des pertes de contrats avec des collaborateurs stratégiques au niveau du marché, céder la place pour d'autres concurrents plus dynamiques, se perdre dans les informations mal gérées et localisées à l'intérieur de l'entreprise, etc.

Cette prise de conscience de la part des entreprises de l'importance de la gestion des informations stratégiques, les a poussé à redéfinir, revaloriser et déplacer la fonction « Veille », au sommet de l'organisation. En effet plusieurs auteurs ont souligné l'importance et la place qu'occupe « la veille stratégique », que ça soit dans l'entreprise ou toute autre organisation.

D'après la recherche de VALETTE31 (1993), plusieurs déclarations, émanant de dirigeants d'entreprises, confirment ce que nous disons de la veille stratégique :

« Il y a une guerre économique, nous devons la gagner. Pour gagner cette guerre économique, il nous faut du renseignement économique. »

« La veille stratégique est en pleine actualité. C'est un domaine dans lequel on avance et qui devient stratégique pour nous. Nous devons pouvoir observer ce qui se passe dans notre environnement. »

« Nous considérons que l'organisation de l'information concurrentielle est une donnée stratégique secrète de l'entreprise. C'est une force ou une faiblesse, tout autant que son potentiel technique. »

« Notre société veut être la meilleure, la concurrence s'intensifie, il faut anticiper les stratégies des concurrents. Donc, il faut faire du renseignement concurrentiel ».

2.2- Les passerelles de l'information stratégique

Si d'une part les TIC ont créé un nouveau secteur économique poussant une industrie en décroissance, d'autre part elles doivent être vues comme des outils efficaces pour améliorer la productivité des exploitations agricoles et des entreprises, accroître la transparence des marchés, améliorer l'éducation, la santé des populations, la gestion de l'environnement et des ressources (OCDE, 2004)³².

A partir de cette affirmation du rapport de l'OCDE, nous constatons bien que Ces technologies nouvelles ont imposé des changements importants dans nos vies et surtout dans le monde de l'entreprise.

Généralement on parle de l'ordinateur comme outil et des télécommunications comme service nous nous intéressons à ces dernières plus particulièrement à l'Internet,

L'Internet, prend de plus en plus de l'importance dans la vie quotidienne de l'être humain, vu l'accroissement de ses besoins informationnels, de même pour l'entreprise, ce regroupement humain qui exprime de plus en plus ses besoins informationnels, l'Internet a devenu un outil majeur d'information stratégique pour toute stratégie de l'entreprises : « Les entreprises de toutes formes et tailles trouvent que l'Internet fournit des nouvelles opportunités pour l'avantage compétitif ».

- **Entreprise 2.0** : est employé actuellement pour transformer l'intranet d'entreprise en une plateforme plus organique, collaborative et gérée par l'utilisateur. Elle porte sur les technologies et pratiques commerciales qui libèrent la force de travail des contraintes des outils de communication et de productivité comme l'email. Il permet aux cadres d'accéder à la bonne information au bon moment à travers un réseau d'applications interconnectées, services et dispositifs. Entreprise 2.0 permet d'accéder à l'intelligence collective de nombreuses personnes, transférant un énorme avantage compétitif se traduisant par une augmentation de l'innovation, la productivité et de l'agilité.

- **Blogs d'entreprise** : le blog d'entreprise permet une communication moins officielle, plus réactive et permettant une interactivité en temps réel. Les blogs d'entreprise à usage interne sont réservés à la communication interne et permettent, grâce aux réactions aux articles, de mesurer le « climat social » d'une entreprise. Le blog d'entreprise permet également de faciliter les échanges entre les collaborateurs d'une entreprise, dans ce cadre l'entreprise aussi peut mettre à disposition de ses collaborateurs un blog de connaissance, qui permet à un individu ou à une organisation de publier des connaissances structurées dans le cadre d'un processus de synthèse cognitive contrôlé a priori.

- **Social bookmarking** : permet aux collaborateurs de l'entreprise d'enregistrer des listes de ressources web qu'ils trouvent utiles pour l'activité de l'entreprise. Ces listes sont accessibles aux utilisateurs d'un réseau ou site web. D'autres utilisateurs ayant les mêmes centres d'intérêt peuvent consulter les liens par sujet, catégorie, étiquette ou même de façon aléatoire.

- **Lecteur de nouvelles RSS** : est un logiciel permettant de lire et d'écrire des articles (messages) sur des forums.

Il en existe deux types :

- Le logiciel traditionnel de lecture de nouvelles.

- Le logiciel spécialisé en téléchargement de nouvelles binaires (fichiers joints aux articles des forums).

Techniquement les forums sont hébergés sur des serveurs synchronisés entre eux via le protocole NNTP40 de sorte à créer un réseau.

2.3-Veille stratégique

C'est aux années 80 que la veille stratégique a occupé une place importante dans la littérature économique. Cela a aidé à la multiplication et l'enrichissement des définitions accordées à ce concept. Ce dernier a favorisé la mise en valeur des systèmes de gestion de l'information prise sous un angle plutôt qualitatif que quantitatif qui se contente de la détection et l'analyse de l'environnement de l'entreprise, d'où un aperçu de différentes définitions remarquables s'avère important.

H.Lesca considère la veille stratégique comme étant un radar du navire puisqu'elle vise à anticiper les événements avant qu'il ne soit trop tard pour pouvoir agir, cependant, à la différence du radar, la veille stratégique est caractérisée par son aspect interprétatif et constructiviste⁴¹.

Dans cette vision le même auteur propose cette définition, « La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et ses risques ».

Par cette définition H.LESCA essaye de souligner certains éléments qui expliquent bien son assimilation de la veille stratégique par le radar du navire :

- La veille stratégique est un processus d'anticipation du devenir de l'entreprise,
- La veille stratégique permet à l'entreprise de détecter les forces susceptibles d'influer sur son devenir,
- La veille stratégique est un processus collectif permet à l'entreprise de s'insérer dans une démarche d'intelligence collective,
- La veille stratégique est une partie du système d'information de l'entreprise, qui permet de détecter les menaces et les opportunités à partir de la collecte et l'exploitation des informations issues de l'extérieur de l'entreprise.

3- L'Intelligence économique : un mode de gouvernance

D'après ce nous avons évoqués à travers les différentes sections de notre recherche, nous pouvons bien constater que l'information économique est devenue une matière première essentielle. En effet la détention de la bonne information économique qui est la source de compétitivité majeure des entreprises, a devenu la principale finalité pour tous systèmes de gouvernance d'entreprise .ce qui place la veille stratégique au sommet de toutes les réflexions relatives au sujet.

L'intelligence économique peut se décliner en deux étapes :

- **L'information économique** : il s'agit là de chercher et de trouver la bonne information, au bon moment, et au moindre coût. Cette phase suppose une parfaite connaissance des sources d'informations, capacité de tri de cette information via des moteurs de recherche de plus en plus puissants, capacité de traitement, de stockage et de restitution au moment opportun.
- **L'intelligence stratégique** : il s'agit alors d'organiser l'entreprise pour valoriser au mieux en interne (dans une grande entreprise par exemple) ou en externe (pour une PME, au sein de son réseau de sous-traitants et clients), les informations économiques recueillies. Ceci suppose

des changements dans l'organisation et la culture d'entreprise, la circulation d'informations devant devenir fluide dans le cadre d'un travail en réseau qui se substituera à un fonctionnement hiérarchique. Le dogme « qui détient l'information détient le pouvoir » devra s'effacer devant le partage de l'information qui conduit à la force de l'entreprise, à la prise des bonnes décisions bien éclairées au bon niveau.

Conclusion

La problématique que nous avons développée dans ce travail de recherche est bien évidemment celle autour de laquelle se focalise l'ensemble des éléments du travail, elle suppose que l'intelligence économique est le mode de gouvernance d'entreprise le plus adapté à la réalité économique actuelle.

Pour ce faire, nous avons dédié le premier point pour présenter les éléments théoriques nécessaires, en présentant l'intelligence économique, l'évolution historique l'intelligence économiques, la mise en œuvre de l'intelligence économique et l'usage de l'Intelligence économique.

L'intelligence économique permet à l'entreprise non pas seulement de s'adapter à son environnement mais aussi de l'adapter à ses besoins stratégiques par les outils d'influence que contient la pratique. La performance de la firme réside alors dans sa capacité non pas à s'adapter aux transformations de son environnement, mais à considérer ces changements comme variable dynamique de sa propre évolution.

En effet l'intelligence économique permet d'établir les meilleures coordinations organisationnelles sur le plan externe et interne de l'entreprise assurant plus de visibilité pour l'organisation par rapport aux approches traditionnelles contractuelles de la gouvernance.

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein de la fonction management de l'entreprise permet d'optimiser la prise des décisions stratégiques en procurant au manager, « **L'information juste, juste à temps** », en effet l'intelligence économique est une capacité à donner du sens à des informations.

BIBLIOGRAPHIE

- 1- A.ALAOUI, *Intelligence économique et guerres secrètes au Maroc*, Koutoubia, Editions Alphée, 2009.
- 2- Ribault T. en 1992 lors d'un, « Séminaire veille stratégique », ENSPTT www.ie-news.com
- 3-Gérard Coulon, Marc Audigier et Patrick Rassat, *L'intelligence économique : un nouvel outil de gestion*, Paris, MAXIMA, 200
- 4- Frédérique PEGUIRON et, Odile THIERY, modéliser l'acteur dans le système d'information d'une université 3. P. 138.
- 5-Inmon. William. H, *Building the data warehouse*, New York, 2002.
- 6-VALETTE F, Le concept de Puzzle : cœur du processus d'écoute prospective de l'environnement de l'entreprise. Conceptualisation, opérationnalisation, enseignement nouveau. Thèse de doctorat., Ecole Supérieur des Affaires, Grenoble 2, 1993.
- 7-OCDE. Intégrer les technologies de l'information et des communications dans les programmes de développement Synthèses, OCDE, juillet, 2004
- 8-Rasmi GINTING, intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle : application dans le choix de partenaires en Indonésie. Thèse de Doctorat, Université d'Aix Marseille, 2000. P.35.
- 9-Rasmi GINTING, Intégration du système d'aide à la décision multicritères et du système d'intelligence économique dans l'ère concurrentielle : application dans le choix de partenaires en Indonésie ». Thèse de Doctorat, Université d'Aix Marseille, 2000. P.42.
- 10- Intelligence économique. Un guide pour débutants et praticiens.
- 11- Yannick Bouchet dispositif d'intelligence économique territoriale &gouvernance hybride université jean moulin, Lyon 3