

L'intelligence économique dans la littérature : Une contribution à la réflexion

Competitive intelligence in the literature: A contribution to the reflection

LAFREM Mouna

Doctorante-Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de recherche en Intelligence Stratégique, Maroc

mounalafrem@gmail.com

BENKARAACHE Taoufik

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II

Laboratoire de recherche en Intelligence Stratégique, Maroc

benkaraache@gmail.com

Date de soumission : 11/06/2021

Date d'acceptation : 20/07/2021

Pour citer cet article :

LAFREM M. & BENKARAACHE T. (2021) «L'intelligence économique dans la littérature : Une contribution à la réflexion», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 429- 448.

Résumé

Ce papier est une contribution à la réflexion et à l'élucidation du concept d'intelligence économique sous différents angles. Celui du renseignement, du recours aux réseaux et de l'utilité à la stratégie. Il s'avère bien que le concept soit protéiforme et présente plusieurs facettes, ce qui rend sa définition assez délicate, l'IE possède donc d'innombrables définitions qui n'ont pas toutes la même vision des choses. Ainsi, et à défaut de définitions communes de l'information stratégique et de l'intelligence économique, nous proposons notre propre définition de ces notions. Aussi, à travers la compilation et l'analyse d'un ensemble d'écrits et d'essais théoriques et empiriques sur cette discipline, nous constatons que l'intelligence de l'information est la résultante d'un processus intellectuel et d'investigation ciblée dont la matière première est l'information stratégique. Le principal but étant de produire une connaissance exploitable et unique car adaptée aux spécificités de l'organisation. Par ailleurs, l'IE est un mécanisme à déployer pour la prise de décision et pour l'implémentation de la stratégie. Il s'agit donc d'une fonction indispensable et non pas d'un choix à négliger. Nous entamons donc cette réflexion par le choix de l'information intelligente comme état d'esprit ; nous tentons ensuite de livrer une nouvelle conceptualisation de l'IE ; enfin nous présentons les piliers de l'IE.

Mots clés : Information stratégique ; intelligence économique ; veille ; protection de l'information ; influence »

Abstract

This paper is a contribution to the reflection and elucidation of the concept of competitive intelligence from different angles. That of intelligence, the use of networks, and the usefulness to strategy. It turns out that the concept is protean and presents several facets, which makes its definition rather delicate, the CI thus has innumerable definitions which do not all have the same vision of things. Thus, and in the absence of common definitions of strategic information and economic intelligence, we propose our definition of these notions. Also, through the compilation and analysis of a set of writings and theoretical and empirical essays on this discipline, we note that information intelligence is the result of an intellectual process and targeted investigation whose raw material is strategic information. The main goal is to produce exploitable and unique knowledge that is adapted to the specificities of the organization. Moreover, CI is a mechanism to be deployed for decision-making and strategy implementation. It is therefore an indispensable function and not a choice to be neglected. We, therefore, begin this reflection with the choice of intelligent information as a state of mind; we then attempt to deliver a new conceptualization of CI; finally, we present the pillars of CI.

Keywords : Strategic information ; competitive intelligence ; monitoring ; information protection ; influence

Introduction

L'intelligence économique a longtemps suscité l'intérêt de nombre de chercheurs et praticiens, qui n'ont ménagé aucun effort afin de démontrer son importance pour l'économie. Vue comme un bien économique, l'information devient un enjeu stratégique pour la sûreté et la compétitivité d'un pays. Cette approche économique de l'information la considère d'un côté comme une marchandise et une matière première de haute valeur ajoutée et met l'accent sur son contenant d'un autre côté (les technologies de l'information) (MONINO 2013). L'information économique est un bien unique qui procure un avantage compétitif pour une organisation ou un pays, détenir les bonnes informations au bon moment permet d'agir convenablement et rapidement aux opportunités. Toutefois le concept d'intelligence économique n'a cessé d'évoluer depuis les premières définitions. Elle est néanmoins au service de la prise de décision stratégique et de l'anticipation des risques (AMOS 2007; KISLIN 2011; BOUAKA 2004; POWELL 2001; DRISSI 2015). C'est dans ce sens que s'inscrit notre papier qui vise à apporter une vision holistique sur la littérature ayant traité de l'intelligence économique, son essence, ses piliers... Pour cela nous proposons le questionnement suivant : **Quelle tentative de conceptualisation de l'intelligence économique dans le cadre d'une multiplicité des visions ?**

Nous adoptons ainsi le plan suivant : dans un premier temps nous essayons de montrer le rôle de l'information intelligente pour l'adoption d'actions proactives, nous tentons dans un deuxième temps de conceptualiser l'intelligence économique, et dans un troisième temps nous présentons ses trois piliers.

1. Le choix de l'information intelligente : Un état d'esprit

L'univers informationnel est devenu complexe, sa complexité se manifeste à travers les questionnements qu'il soulève dans l'esprit des décideurs et qui sont essentiellement liés aux flux informationnels et la qualité de l'information. Le développement des technologies de l'information et de la communication, l'explosion des médias et des réseaux sociaux...font que l'information est de plus en plus manipulée, à cela s'ajoute l'effet de la mondialisation qui la rend très variée, pléthorique et envahissante, la maîtriser devient alors un défi pour toute entreprise ou administration (BULINGE 2014).

1.1. L'importance du management de l'information stratégique

Pour nous, l'information stratégique est la résultante d'un processus de traitement et d'analyse des données reçues, de sources internes ou externes, et qui permet de créer un avantage stratégique pour l'organisation. La finalité ultime de l'information stratégique est l'aide à la prise de décision et elle est vue comme un produit et non comme une information brute¹.

Une organisation est tenue de gérer la complexité, pour ce faire il est nécessaire, entre autres, de gérer l'accès à l'information et son exploitation au sCIn de l'organisation (SUTTER 2006). Aussi, pour obtenir une véritable grille de lecture et être à jour par rapport aux modes de valorisation économique, il convient de revenir à l'information, aux documents (SALAÛN et al. 2011). Les différents niveaux de l'organisation doivent être impliqués dans cette valorisation économique et doivent disposer d'un certain nombre de données, d'informations et de connaissances afin d'accomplir leurs missions convenablement. Ainsi la maîtrise de l'information stratégique, élément fondamental d'une démarche d'intelligence économique, permet d'éclairer les décisions stratégiques. Elle a également une influence directe sur l'efficacité de l'organisation, sur sa maîtrise des coûts et sur la gestion des risques. Une démarche d'intelligence économique peut donc être considérée comme réductrice de l'incertitude en matière de prise de décisions stratégiques (MAMAVI 2015). Concrètement, cela peut être mesuré par la capacité de l'organisation à absorber de l'information pour des fins stratégiques, c'est-à-dire à collecter, assimiler, transformer et exploiter l'information pour en dégager les enjeux stratégiques (SHAKER A. et GERARD 2002). Sur le plan interne, l'analyse de l'information renseigne le décideur sur la situation réelle de son organisation, sur son actif de connaissances tangibles (procédures, situation financière...) et intangibles (savoir-faire, relationnel...). Les éléments externes, issus principalement de l'activité de ville, permettent d'adopter une attitude proactive (Conseil régional de Lorraine et Commission Européenne 2003).

¹ Définition élaborée par nos soins.

1.2. L'intelligence informationnelle

Face à une confrontation permanente à des masses informationnelles, il convient pour l'organisation de construire ses propres représentations à travers des procédés de traitement, d'évaluation, d'analyse et d'exploitation intelligente de l'information, cela s'appelle l'intelligence informationnelle. L'intelligence informationnelle est plus un état d'esprit qu'une technique à appliquer, c'est une posture prônant la proaction et visant la pérennisation dans une société de l'information de plus en plus acharnée. Elle nécessite une culture spécifique basée sur la gestion écologique de l'environnement informationnel et permet la construction d'une connaissance utile pour la prise de décision (BULINGE 2014). L'intelligence informationnelle est issue du cadre plus général de l'intelligence stratégique qui est axé sur la maîtrise de l'information (DAMERON et GARREAU 2014). Dans ce sens, deux définitions de l'intelligence informationnelle nous semblent intéressantes. La première est donnée par (BULINGE et AGOSTINELLI 2005) qui la voient comme « *la capacité individuelle et collective à comprendre et résoudre les problématiques d'acquisition de données et de transformation de l'information en connaissance opérationnelle, c'est-à-dire orientée vers la décision et l'action* », la deuxième par (MALLOWAN 2012) qui la définit comme « *un processus d'aide à la décision, complexe et marqué culturellement, qui, par sa concentration sur l'information de valeur, soutient la réalisation des objectifs ainsi que la pérennité de l'organisation, en s'appuyant sur une approche constructiviste globalisante, où le processus d'info-communication est édifié par des informateurs, à l'aide de codes socio-culturels et d'objets techniques* ». La première définition est complète dans la mesure où elle reflète la nature dynamique du processus de production de la connaissance traductible en action (BULINGE 2014). La deuxième intègre les dimensions de la culture et de la communication. Toutes deux voient en l'intelligence informationnelle une aide à la prise de décision.

2. Conceptualisation de l'IE

2.1. Evolution du concept

Selon (PRESCOTT 1999), le concept d'intelligence économique a évolué suivant quatre phases:

- *La competitive data gathering (Business Intelligence)* : Durant cette première phase, qui s'étend dans les années 1960-1970, la fonction de ce qui peut être qualifié

d'intelligence économique était centrée sur la collecte de l'information. Cette phase est associée à la notion de « *Business Intelligence* ». (PRESCOTT 1999) l'assimile à une fonction de bibliothèque, où les informations sont simplement rassemblées et stockées. La réflexion et l'analyse étaient quasi-absentes et la participation au processus de prise de décision relativement faible (PRESCOTT 1999).

- L'*industry and competitor analysis (Competitive Intelligence)* : Durant cette phase, l'accent a été mis sur l'analyse de la structure de l'industrie et des concurrents. Les partisans de l'intelligence économique (*competitive intelligence*) à cette époque devaient faire face à plusieurs challenges dont les plus importants sont d'abord l'image d'espion et par la suite le développement des techniques de transformation des données en intelligence (EL HARTI 2015). PORTER a été le premier à pouvoir changer la perception de l'époque sur l'intelligence économique en proposant une formalisation de l'intelligence sur la concurrence au sCIn de l'entreprise. Il la qualifie comme un processus de collecte d'informations, de leur traitement et de leur diffusion auprès des décideurs. Le deuxième challenge avait deux résultats selon (PRESCOTT 1999): Premièrement, le domaine de la planification a occupé le devant de la scène. Deuxièmement, une division du travail entre les spécialistes de la collecte de l'information et ceux qui effectuaient l'analyse commençait à se concrétiser. Cette division s'est confirmée avec le développement des technologies de l'information.
- La *competitive intelligence for decision making (Organizational Intelligence)* : Le concept d'intelligence organisationnelle est apparu pour la première fois en 1967 mais il n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1990 comme en témoigne un ensemble de travaux académiques produits à l'époque. Son fondateur, WILENSKY, considère que l'organisation doit développer une stratégie collective de production des connaissances à travers un processus de recueil, d'analyse, d'interprétation et de diffusion de l'information (BAUJARD 2014). WILENSKY s'est particulièrement intéressé à la manière dont les organismes publics utilisent l'information dans la prise de décisions stratégiques, il distingue ainsi trois types d'activités permettant aux organisations d'augmenter leur intelligence. Premièrement il s'agit de la façon dont une organisation tire avantage de son environnement informationnel (pour renforcer sa position ou se défendre). Ensuite il introduit la notion de protection de l'information à travers des dispositifs dédiés.

- Enfin il considère que l'organisation doit être capable d'exploiter l'information utile pour ses activités (intégrant la notion de *competitive intelligence*) (EL HARTI 2015). C'est pour cela qu'à cette époque, principalement dans les organisations qui détiennent un certain lead sur le marché, l'intelligence économique est pratiquée d'une manière formelle et procédurale avec un processus établi et un réseau défini (PRESCOTT 1999).

Tableau 1 : Evolution chronologique du concept d'intelligence économique selon (PRESCOTT 1999)

	<i>Business Intelligence</i>	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Organizational Intelligence</i>
Période	Les années 1960-1970	Les années 1980	A partir des années 1990 jusqu'au début des années 2000
Niveau de formalisme	Faible	Moyen (début d'émergence d'un certain formalisme)	Elevé (Processus clair et défini)
Degré d'analyse	Limité ou absent	Limité au volet quantitatif	Combinaison entre quantitatif et qualitatif

Source : Adapté de (PRESCOTT 1999)

Commentaire : Ce tableau résume l'évolution temporelle du concept d'intelligence économique depuis les années 1960 jusqu'aux années 2000.

2.2. Les tentatives de définition

2.2.1. Sous l'angle du renseignement

Ce sont des définitions où l'information est considérée comme une ressource stratégique. (BESSION et POSSIN 2002) proposent la définition suivante : « *L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la*

mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin ». (REVELLI 2000) quant à lui, donne la définition suivante : « *L'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique* ». La première définition apporte une précision sur l'objet de l'intelligence économique (à savoir la maîtrise de l'information), son principal impact (détection des menaces et opportunités), et sa finalité (le développement d'informations stratégiques), et ce en apportant une méthode de travail (tournant autour du cycle de l'information). Cette dernière englobe les étapes et les modalités du traitement de l'information. La deuxième définition met plutôt en avant la méthode (cycle du renseignement) avant d'évoquer le processus et la finalité (réduction de la part d'incertitude dans la prise de décision stratégique). La notion d'influence est ajoutée afin de montrer sa place importante dans le dispositif d'intelligence économique (CHARDAVOINE 2015).

2.2.2. Sous l'angle du recours aux réseaux

(ROUACH 2010) considère que : « *L'intelligence économique est une fonction originale, elle est une culture et un mode d'action mettant en œuvre des moyens déjà existants. Elle est mise en œuvre par des acteurs, transmise par un réseau, s'organise en fonction d'objectifs et est utilisée par des décideurs* ». Pour (COLLETIS 2007) : « *L'intelligence économique peut, au niveau d'une entreprise particulière, se définir comme sa capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes en vue de résoudre un problème productif inédit* ». La définition de (ROUACH 2010) la voit comme une culture servant la prise de décision. En revanche la définition apportée par (COLLETIS 2007) la résume à la résolution d'un problème. Ces auteurs ne parlent pas des utilisateurs éventuels de l'intelligence économique, ils mettent toutefois l'accent sur son modus operandi à savoir le cycle du renseignement (CHARDAVOINE 2015).

2.2.3. Sous l'angle de l'utilité à la stratégie

Cette dernière approche se focalise sur la dimension utilitaire de l'intelligence économique. Contrairement aux conceptions précédentes, l'approche par la finalité fait apparaître le secteur public. Ainsi, Jean-François BERNARDIN de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) indique : « *L'ensemble des processus qui permet au*

décideur d'avoir une bonne compréhension du terrain sur lequel il opère à partir des données utiles disponibles pour prendre des décisions stratégiques. Autrement dit : savoir et comprendre pour agir (AMOS 2007) ». La définition du rapport (MARTRE et al. 1994) est comme suit : « L'intelligence économique peut être 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 délais et de coûts ». Aussi, (MURPHY 2005) avance: «Competitor intelligence involves observing the other players in our market, comparing their operation with ours and trying to divine their next moves. This approach relies heavily on benchmarking where we make comparisons, using various indicators, between our rivals and us ». Pour ce qui est de la première définition, l'intelligence économique est utile pour aider les organismes publics à bien mener leurs stratégies. La définition du rapport (MARTRE et al. 1994) aborde la discipline dans sa globalité (finalité et modalités de traitement) et ajoute à son identité le principe de légalité dans l'action. La définition de (MURPHY 2005) consacre la vision anglo-saxonne de l'intelligence qui est tournée vers l'observation de l'environnement externe et qui la considère comme une information actionnable ou opérationnelle pour la prise de décision.

Ainsi, nous pouvons constater qu'il est difficile de parvenir à une définition commune, susceptible d'unifier les auteurs autour d'une doctrine, et de satisfaire toutes les parties prenantes de la pratique. Il semblerait tout simplement que chacun l'aborde selon l'angle qui lui permette le mieux d'atteindre ses objectifs, sans se rendre compte que ceci alimente le flou autour de sa définition. Il n'existe donc pas de définition exacte, aussi n'existe-t-il pas de définition juste ou fautive, mais nous pouvons dire que toutes gravitent autour de l'information et convergent vers l'orientation de la décision. (DAMERON et GARREAU 2014) estiment à leur tour que le fruit de ces essais de conceptualisations a amené à un changement dans le sens de l'intelligence économique qui devient intelligence stratégique et la voit comme : « une disposition individuelle et une capacité organisationnelle à maîtriser l'information sensible pour la compétitivité d'une organisation ».

Ainsi à défaut d'une définition tout à fait uniforme à ce jour nous proposons notre propre définition de l'intelligence économique, en nous basant sur la littérature : **Un processus d'acquisition et d'analyse de l'information issue de l'environnement, dont le but est**

d’obtenir une information stratégique susceptible de créer un avantage compétitif pour l’organisation. L’intelligence économique implique la surveillance permanente de l’environnement (la veille), la maîtrise de l’information stratégique et le lobbying positif (influence).

3. Les piliers de l’IE

L’intelligence économique s’appuie dans sa démarche sur trois principaux axes à savoir la veille, la protection de l’information et l’influence.

3.1. La veille

Tout comme le concept qui l’héberge, elle ne possède pas une seule orientation. La veille se développe dans une économie où les organisations sont tenues de s’adapter continuellement aux changements de l’environnement. L’administration ou l’entreprise doit disposer au bon moment de l’information utile pour le pilotage de la stratégie, elle doit donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d’informations à laquelle elle est confronté constamment. C’est là le dogme de la veille (BERNAT et al. 2008). Les missions de la veille sont diversifiées mais tournent toutes autour de l’information anticipative qui englobe l’information renseignant sur les potentiels, les forces et les faiblesses des acteurs formant l’environnement de l’organisation, et les informations de nature à déclencher une alerte (signaux faibles) (H. LESCA et LESCA 2011). (N. LESCA et CARON-FASAN 2006) ont dressé une première liste des différentes missions de la veille, ayant été étayé et complété par plusieurs auteurs par la suite.

Tableau 2 : Les missions et les objectifs de la veille selon (N. LESCA et CARON-FASAN 2006)

Thème	Mission	Objectifs
Planification	Soutenir la planification stratégique à court terme et à long terme.	L’appui et le développement de la réflexion stratégique dans les organisations.
Avantage concurrentiel	Soutenir l’analyse de l’environnement et de l’organisation. Identifier les	L’appréhension des dynamiques de l’environnement, permettant

	opportunités et es menaces.	à l'organisation de se positionner et d'acquérir un avantage concurrentiel.
Décision	Soutenir la décision stratégique par un processus d'intelligence.	La transformation des données en connaissances puis en intelligence pour la prise de décision stratégique.
Adaptation, contingence, réactivité	Percevoir les changements externes et favoriser l'adaptation de l'organisation.	La compréhension des changements actuels et en perspective permettant à l'organisation de s'adapter et de rester compétitive.
Innovation	Soutenir l'innovation incrémentale ou de rupture.	Prendre connaissance des savoir-faire ou des usages innovants valorisables par le marché ou sources de meilleures performances internes.
Anticipation	Apercevoir les graines d'un changement potentiel et des signaux faibles pour anticiper les changements.	La perception précoce de changements pertinents de l'environnement pour que l'organisation puisse agir à temps et tirer un avantage.
Entrepreneuriat	Soutenir la formation, l'évaluation et l'implémentation d'une vision entrepreneuriale créatrice de valeur.	La détection d'une opportunité de création d'entreprise, d'activité nouvelle ou d'affaire

Source : (N. LESCA et CARON-FASAN 2006)

Au fil du temps, les objectifs de la veille ont été alimenté par les travaux de (N. LESCA et CARON-FASAN 2006) sans introduire de nouveaux éléments ni soulever de nouvelles

tendances (FASQUELLE 2018). En matière de planification par exemple et face à de plus en plus d'incertitude, les organisations vont mener une veille sur leur environnement pour mettre en place et améliorer leur planification stratégique (AGBIM, ORIAREWO, et ZEVEER 2014). La veille, permettant de surveiller l'environnement et d'anticiper les changements extérieurs, peut servir dans la prospection (ROWE, WRIGHT, et DERBYSHIRE 2017). Cette prospection pourrait alors permettre à l'organisation de comprendre comment les événements évoluent et de mener à un futur souhaité (DERBYSHIRE et WRIGHT 2017). En matière de prise de décision, les managers sont tenus de procéder à l'*environment scanning* pour prendre les décisions adéquates. Ainsi les informations issues de la veille doivent être à jour pour être utiles et avoir une influence positive sur la décision (LIU et al. 2009). De plus, dans un environnement incertain, les managers peuvent parfois faire appel à leur intuition plus qu'à des informations de l'environnement pour prendre leurs décisions (FRED.R et FOREST.R 2016). En matière d'avantage concurrentiel, certains auteurs affirment que les organisations pratiquant de la veille ont la capacité de faire face aux incertitudes et d'améliorer leur position concurrentielle (BHARDWAJ et KUMAR 2014). Dans la même optique les changements et les menaces sont identifiés à temps, l'entreprise peut mettre en place une stratégie pour essayer de transformer ces menaces en opportunité (DU TOIT 2016).

3.2. La protection de l'information

Comme tout concept hybride, la sécurité économique peut avoir plusieurs conceptions. Ici nous nous intéressons aux aspects liés à l'intelligence économique. Ainsi, pour FONTANEL, « *la sécurité économique vise à assurer le maintien harmonieux de l'activité économique d'un pays face aux attaques extérieures. Pour un territoire, il s'agit de préserver l'emploi sur son sol, en bénéficiant d'une ouverture économique riche en opportunités, et en se préservant des prédateurs de toutes sortes* » (FONTANEL 2016). Elle peut être également vue comme « *la matérialisation d'une politique d'Etat visant à protéger et à promouvoir les intérêts stratégiques d'une nation. Dans son volet défensif, la sécurité économique regroupe les activités suivantes : protection du patrimoine, délimitation des périmètres industriels et technologiques critiques et la lutte contre les activités de renseignement économique étrangères. Dans une perspective offensive, il s'agit notamment d'accompagner le développement à l'international des firmes* »².

² Portail de l'IE, Sécurité Economique, <https://portail-ie.fr/resource/glossary/44/securite-economique>, consulté le 8 août 2019.

L'information est au cœur de tout dispositif de sécurité économique. Dans une économie marquée par l'hyper-compétition, le premier enjeu est de trouver un compromis entre la nécessité de partage de l'information et de secret imposé par un contexte mondial animé par l'intérêt économique. Le deuxième enjeu réside dans la conciliation entre des stratégies publiques et des stratégies économiques d'acteurs privés internationaux qui peuvent parfois ne pas converger. La sécurité économique est au cœur de ce paradoxe (PARDINI 2009). Pour y faire face, il convient de distinguer et de coordonner entre deux grandes familles de métiers de la sécurité :

- Ceux en relation avec la sécurité et qui regroupent les métiers de la sûreté et de l'investigation ;
- Ceux en relation avec le renseignement et qui nécessitent l'exploitation et la maîtrise des renseignements obtenus. Ils impliquent également le contrôle des sources (PARDINI 2009).

Ainsi il convient à l'organisation de déployer la sécurité économique en fonction du but poursuivi. En effet, une politique de sécurité ou de sûreté de l'information doit s'atteler d'abord à un état des lieux de sa propre situation pour fixer les éléments à mettre dans un niveau élevé de sécurité et les autres qui nécessitent une moindre vigilance. Car l'objectif d'une telle politique n'est pas de vouloir tout protéger à tout prix mais plutôt de réduire l'exposition au risque et prévenir les menaces potentielles.

Pour les entreprises, la sécurité économique vise trois objectifs :

- L'identification et l'interprétation des menaces auxquelles peuvent faire face les entreprises ;
- La protection des entreprises et des établissements de recherche susceptibles de faire l'objet d'attaques (les entreprises les plus innovantes par exemple) ;
- La promotion d'une culture de la protection du patrimoine matériel et immatériel (au sein des grands groupes et des PME) (GLOAGUEN 2014).

Enfin, tout organisme est exposé au risque de perte ou de détournement des informations (atteinte aux données technologiques et scientifiques, outils et techniques...). Il s'agit le plus souvent d'informations sensibles dont la perte ou la diffusion illicite peuvent porter préjudice à l'organisme. La protection des informations doit donc être une préoccupation pour tous les acteurs intervenants dans l'organisation, chacun est tenu d'adopter un comportement maîtrisé

envers ces informations, sur le plan interne et externe. C'est l'objet des politiques de gestion de l'information (Délégation interministérielle à l'intelligence économique 2012).

3.3. L'influence

L'influence constitue le troisième et dernier pilier de l'intelligence économique. Nous la voyons plus comme une finalité qu'une composante. Les processus de veille ainsi que la protection du patrimoine informationnel sont au service de l'influence qui consiste à pousser les parties prenantes à changer de paradigme et de vision des choses (JUILLET et RACOUCHOT 2012). Il s'agit d'amener celui que l'on souhaite influencer à adhérer à notre prisme par des moyens subtils (*Soft power, public diplomacy...*) ou plus agressifs (déstabilisation, décrédibilisation). Il est primordial d'agir par la conviction et la persuasion et parfois la séduction afin d'obtenir l'adhésion souhaitée³. Loin du lobbying négatif et des pratiques de désinformation, ces méthodes sont supposées répondre à une certaine éthique. A ce titre, (ZERBIB et LUDOVIC 2016) définissent la stratégie d'influence comme : « *l'allocation de ressources informationnelles et la mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et comportements d'individus ou de publics en agissant sur leur perception* ». Il existe de multiples raisons pour lesquelles une institution peut adopter une stratégie d'influence mais elles s'inscrivent généralement dans deux catégories :

- Agir sur l'attitude du public : Agir via les relations publiques. L'enjeu n'est pas d'inciter mais d'intervenir sur le sens critique de l'individu en passant par son subconscient ;
- Agir sur les textes juridiques : Faire du lobbying pour orienter l'arbitrage d'institutions publiques en faveur d'intérêts particuliers (ZERBIB et LUDOVIC 2016).

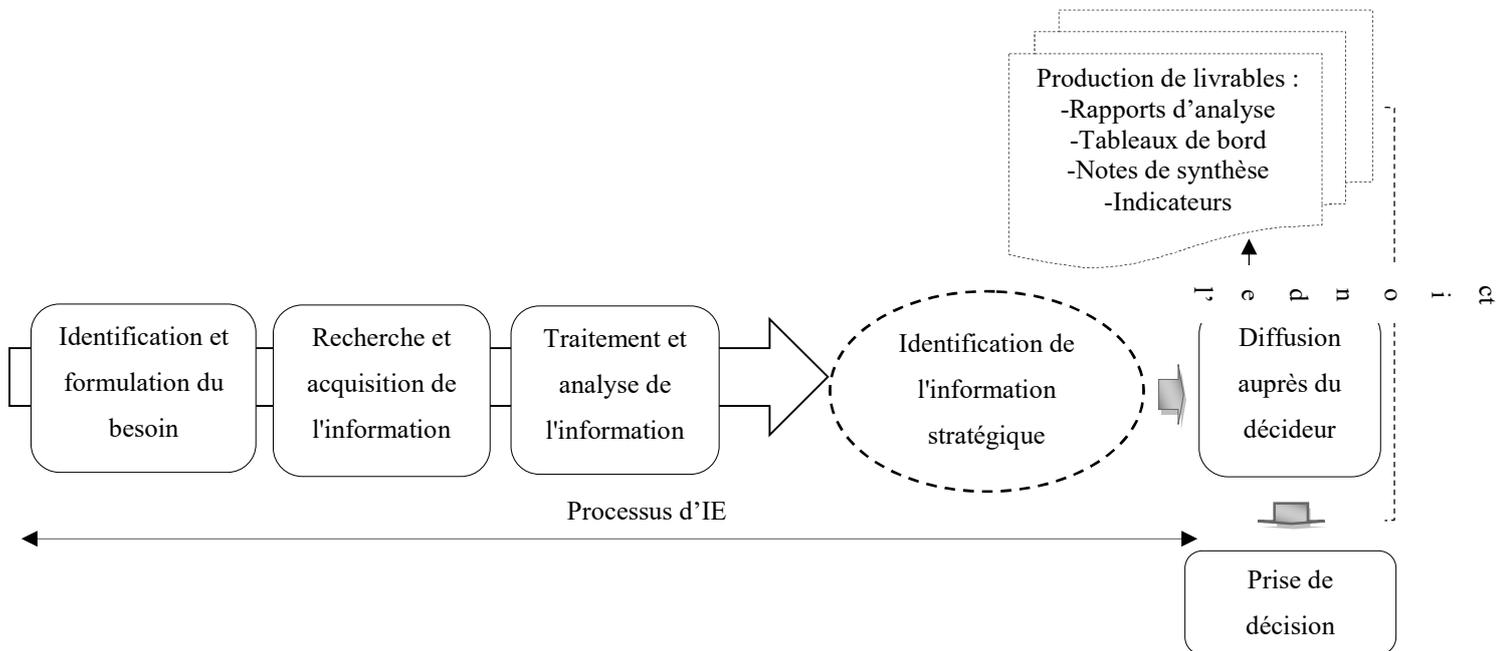
4. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

4.1. Modèle conceptuel

Au regard des éléments présentés et en s'inspirant des multiples travaux nous présentons ci-après notre modèle conceptuel, basé essentiellement sur le processus d'IE :

³ François-Bernard HUYGHE, « Intelligence économique et influence », 29 août 2015, https://www.huyghe.fr/actu_166.htm, consulté le 09 août 2019.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Commentaire : Le processus est entamé par une identification du besoin en informations nécessaires pour une prise de décision stratégique. Une fois le besoin identifié, le veilleur repère les sources pertinentes et s'engage dans la recherche et la collecte des données et informations ciblées. Il procède par la suite au traitement des données et à l'analyse des informations collectées pour en dégager le sens et l'information stratégique utile à la prise de décision. Le résultat de l'analyse est ensuite diffusé auprès du décideur. La protection de l'information est assurée tout au long du processus.

4.2. Hypothèses de recherche

Nous formulons les hypothèses suivantes à partir de notre revue de littérature :

- **H1** : Le processus d'IE permet d'identifier l'information stratégique contribuant à la prise de décision.
- **H2** : Le processus d'IE permet de prendre des décisions fondées sur une connaissance des faits.

- **H3** : Le processus d'IE permet de prendre des décisions en cohérence avec la stratégie globale de l'organisme.

Conclusion

Dans ce papier nous avons tenté de contribuer à la réflexion, lancée depuis fort longtemps, sur l'intelligence économique et sa place dans le développement des économies. Elle est en effet au service de la prise de décisions stratégiques, de la compétitivité, de la sécurité de l'économie et de l'anticipation. Ainsi nous avons d'abord montré l'importance de l'information stratégique et de son management pour les organisations. Nous avons évoqué la notion d'intelligence informationnelle qui facilite le travail de l'intelligence économique. Nous avons ensuite présenté et analysé de multiples définitions élaborées pour montrer que le concept n'est toujours pas uniforme. Enfin nous avons mis en avant les principaux axes de l'intelligence économique et sans lesquelles la démarche pourrait être incomplète. Nous avons également souhaité apporter notre pierre à l'édifice en proposant notre propre définition de l'intelligence économique. Cette revue de la littérature se veut donc une contribution de plus à la discipline. Il s'agissait donc d'offrir une vue panoramique sur une discipline dont les contours sont à clarifier davantage. Les chercheurs s'y intéressent de plus en plus en essayant d'apporter de nouveaux éléments mais plusieurs champs restent encore inexploités. En effet il semblerait, à travers la littérature, que l'intelligence économique soit plus déployée dans les entreprises que dans les organismes publics sachant qu'à l'origine elle a pris place dans le domaine militaire et dans les stratégies étatiques. Or il s'agit là d'un domaine transversal qui convient à tous les contextes et tout est question d'adaptation. Aussi les approches de partenariat public-privé sont à privilégier dans toute démarche d'intelligence économique.

BIBLIOGRAPHIE

- AGBIM, K.C., ORIAREWO G.O., et ZEVEER, T.A. 2014. « Impact of Business Environmental Scanning Behaviour on the Entrepreneurial Performance of Micropreneurs: A Conceptual Framework », *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 (24): 1-12.
- AMOS, David. 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*, Paris, France.
- BAUJARD, Corinne. 2014. « Savoir(s) et apprentissage : comment apprécier l'intelligence organisationnelle ? » *Savoirs* Vol. 34 (1) : 47-70.
- BERNAT, Jean-Pierre, BRUFAERTS-THOMAS, Josette, LIBMANN, Anne-Marie, DESCHARMES, Sylviane et LIBMANN, François. 2008. « Les contours de la veille ». *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 45 (4) : 32-44.
- BESSON, Bernard, et POSSIN Jean-Claude. 2002. *L'Audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence*. 2e éd. Fonctions de l'entreprise, Paris : Dunod.
- BHARDWAJ, Siddharatha Shankar, et KUMAR Dinesh. 2014. « Environmental Scanning by FMCG Companies in India: A Comparative Study », Vol. 4: 39 - 50. Research India Publications.
- BOUAKA, Najoua. 2004. « Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique ». Thèse de doctorat, Nancy, France : Université Nancy 2.
- BULINGE, Franck. 2014. *Maîtriser l'information stratégique : méthodes et techniques d'analyse*, Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- BULINGE, Franck, et AGOSTINELLI Serge. 2005. « L'analyse d'information : d'un modèle individuel à une culture collective », Paris, France : Institut National des Hautes Etudes de Sécurité (INHES) ; Université Montpellier 1 ; Sup de Co de Montpellier.
- CHARDAVOINE, Olivier. 2015. *La politique publique d'intelligence économique*. 1e édition. Entreprises et Management, Paris, France : L'Harmattan.
- COLLETIS, Gabriel. 2007. « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » *Cahiers du GRES*, n° 3 (février).
- Conseil régional de Lorraine et Commission Européenne. 2003. « Intelligence économique un guide pour débutants et praticiens ».

DAMERON, Stéphanie, et GARREAU Lionel. 2014. « De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique ». In *L'état des entreprises*, La Découverte, Paris, France.

Délégation interministérielle à l'intelligence économique. 2012. « Guide de l'intelligence économique pour la recherche ».

DERBYSHIRE, James, et WRIGHT George. 2017. « Augmenting the Intuitive Logics Scenario Planning Method for a More Comprehensive Analysis of Causation ». *International Journal of Forecasting* 33 (1): 254-66.

DRISSI, Zineb. 2015. « Competitive Intelligence and decision ». In *IEEE 6th International Conference on Information Systems and Economic Intelligence (SIE)*, 71-78, Hammamet, Tunisia.

DU TOIT, A.S.A. 2016. « Using Environmental Scanning to Collect Strategic Information: A South African Survey », *International Journal of Information Management* 36 (1): 16-24.

EL HARTI, Amine. 2015. « La contribution des pratiques de l'intelligence économique à la création de valeur : Un focus sur l'évaluation des actions d'influence des entreprises marocaines cotées en bourse ». Tanger : Université Abdelmalek ESSAADI.

FASQUELLE, Justine. 2018. « La veille comme activité de soutien à l'innovation technologique », Grenoble, France : Université Grenoble Alpes.

FONTANEL, Jaques. 2016. « La sécurité économique et sociétale : pour une conceptualisation humaniste multidimensionnelle ». *Paix et sécurité européenne et internationale*, n° 3 : 85.

FRED.R, David, et FOREST.R. David 2016. *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*, 16th ed, Harlow, England: Pearson Education Limited.

GLOAGUEN, Philippe. 2014. « Le guide du Routard de l'intelligence économique ». Hachette.

JUILLET, Alain, et RACOUCHOT, Bruno. 2012. « L'influence, le noble art de l'intelligence économique ». *Communication et organisation*, n° 42 (décembre) : 161-74.

KISLIN, Philippe. 2011. « Model use: From a decision-making problem to a set of research problems ». In *Competitive intelligence and decision problems*, 362. Londres, Angleterre: ISTE Ltd.

LESCA, Humbert, et LESCOA, Nicolas. 2011. *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs : Méthodes et applications*, Paris, France : Lavoisier.

LESCA, Nicolas, et CARON-FASAN, Marie-Laurence. 2006. *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Paris, France : Lavoisier.

LIU, Duen-Ren, SHIH, Meng-Jung, LIAU, Churn-Jung, et LAI, Chin-Hui. 2009. « Mining the Change of Event Trends for Decision Support in Environmental Scanning ». *Expert Systems with Applications* 36 (2): 972-84.

MALLOWAN, Monica. 2012. « Intelligence et transculture de l'information ». *Communication et organisation*, n° 42 (décembre) : 27-48.

MAMAVI, Olivier. 2015. *Les coulisses des marchés publics : manœuvres d'alliances et influence des réseaux*. Entreprise et Management, Paris, France : L'harmattan.

MARTRE, Henri, CLERC, Philippe, HARBULOT, Christian, BAUMARD, Philippe, et FLEURY, Bernard. 1994. « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Paris, France : Commissariat Général du Plan.

MONINO, Jean-Louis. 2013. « L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », *Marche et organisations* Vol. 18 (2) : 25-39.

MURPHY, Christopher. 2005. *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work*, Royaume-Uni: Gower Publishing Limited.

PARDINI, Gérard. 2009. *Introduction à la sécurité économique*. Sciences du risque et du danger, Paris, France : TEC & DOC Lavoisier.

POWELL, Timothy W. 2001. « The Knowledge Value Chain (KVC): How to Fix It When It Breaks ». In *Proceedings of the 22nd National Online Meeting*, 1-14, New York, Etats-Unis: M.E. Williams-Medford, NJ: Information Today, Inc.

PRESCOTT, John E. 1999. « The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a process for action ». *International Review of Proposal Management*, 37-52.

REVELLI, Carlo. 2000. *Intelligence stratégique sur internet*. 2e éd, Paris, France : Dunod.

ROUACH, Daniel. 2010. *La veille technologique et l'intelligence économique*. 5^e éd, Que sais-je ? Paris, France: PUF.

ROWE, Emily, WRIGHT, George et DERBYSHIRE, James. 2017. « Enhancing Horizon Scanning by Utilizing Pre-Developed Scenarios: Analysis of Current Practice and Specification of a Process Improvement to Aid the Identification of Important 'Weak Signals' ». *Technological Forecasting and Social Change* 125 (décembre): 224-35.

SALAÛN, Jean-Michel, MICHEL, Jean, BATTISTI, Michèle, HORN, François, BOMSEL, Olivier, et CHANTEPIE, Philippe. 2011. « Économie de l'information : les fondamentaux ». *Documentaliste-Sciences de l'Information* Vol. 48 (3) : 24-35.

SHAKER A., Zahra, et GERARD, George. 2002. « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ». *The Academy of Management Review* Vol. 27 (2): 185-203.

SUTTER, Eric. 2006. *Intelligence économique et management de l'information : les questions les plus fréquemment posées*, Paris, France : Tec & Doc Lavoisier.

ZERBIB, Romain, et LUDOVIC, François. 2016. « Les principes de l'influence et leur mise en œuvre ». In *Intelligence économique : S'informer, se protéger, influencer*, Paris, France : Pearson France.