

# L'intelligence économique une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

## **CHAPITRE 03 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique**

### **Introduction :**

L'économie mondiale a connu un profond changement et un passage d'une logique économique basée sur le matériel à une logique basée sur l'immatériel. Il s'agit d'un passage d'une économie fondée sur les ressources matérielles de l'entreprise (ses machines, ses unités de production, ses actifs...) autrement dit une économie industrielle à une économie de savoir ou l'information et la connaissance jouent le rôle du moteur de développement et source du pouvoir d'où la devise : « celui qui détient l'information, détient le pouvoir ». Ce pouvoir qui s'obtient par la maîtrise de l'information stratégique qui alimente le processus de prise de décision stratégique.

Cependant, la maîtrise de l'information n'est plus suffisante pour concurrencer les autres entreprises. La création de l'information est une condition sine-qua-non pour avoir une place parmi les rangs des leaders.

Des leaders qui influencent sur le cours des événements. Donc le verbe détenir de la devise précitée n'est plus valable et il a été remplacé par le verbe créer :

« Celui qui crée l'information, détient le pouvoir ».

Dans cette optique et dans le souci d'être réactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter une démarche d'intelligence économique.

L'intelligence économique, ce nouvel outil managérial au service de la décision stratégique est l'objet de notre troisième chapitre qu'on a choisi de le diviser en deux sections. Une section consacrée à l'intelligence économique et ses composantes, à savoir : la veille stratégique, l'influence et la protection. On vise via cette section à apporter des éclaircissements quant à ces différents concepts.

Une deuxième section sera consacrée à la relation entre l'intelligence économique et la prise de décision stratégique ou il sera question de montrer l'impact d'une démarche d'intelligence économique sur le processus de prise de décision stratégique. Une fois cette relation élucidée, on aura répondu théoriquement à notre problématique de recherche.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

### Section I : Tout sur l'intelligence économique :

l'intelligence économique, ce nouveau concept relativement nouveau, notamment pour notre pays, qui connaît depuis quelques années des mutations profondes en vue de s'adapter à l'économie de marché, et comme cette économie se base essentiellement sur l'entreprise, cet agent économique garant du développement de l'économie du pays, qu'il lui est vitale de s'initier à ce nouveau concept pour pouvoir faire face à la concurrence internationale en mettant en place des stratégies efficaces élaborée en prenant en compte ce qui se passe autour de lui. L'objectif de cette section est de mettre en exergue ce concept qui est l'intelligence économique avec ses trois composantes qui sont : **la veille** qui consiste à acquérir de l'information en vue de décider, **L'influence** qui consiste à diffuser l'information acquise en vue de la promotion, et troisièmement **la protection** qui consiste à protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise ainsi que son savoir-faire.

#### I-1 Qu'est-ce que l'intelligence économique ?

##### I-I-1 Définition de l'intelligence économique :

L'origine du terme est anglo-saxonne ou l'on parle plutôt de " business intelligence" ou de " compétitive intelligence", et nous, dans notre étude, nous avons préféré de nous référencier aux définitions françaises.

C'est en se référant au rapport MARTRE qu'on a pu définir l'intelligence économique qui d'après ce rapport est : « *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 qualité, de délais et de cout.*

*L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel, Ces actions, au sein de l'entreprise,*

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

*s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre »<sup>1</sup>.*

Cette première définition nous permet de tirer les conclusions suivantes :

-L'intelligence économique est une approche globale qui concerne aussi bien l'entreprise que les acteurs économiques et les collectivités.

-La réussite d'un système d'intelligence économique nécessite une coordination entre ses différentes phases (recherche, traitement, diffusion et exploitation)

-L'intelligence économique est différente de l'espionnage, elle s'inscrit dans une démarche légale de recherche d'information

-Ce processus doit être mené dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût.

-L'opération de recherche doit être orientée vers les informations de qualité, utiles pour prendre des décisions stratégiques

-La nécessité de protection et de sécurisation des informations contre les actions illégales.

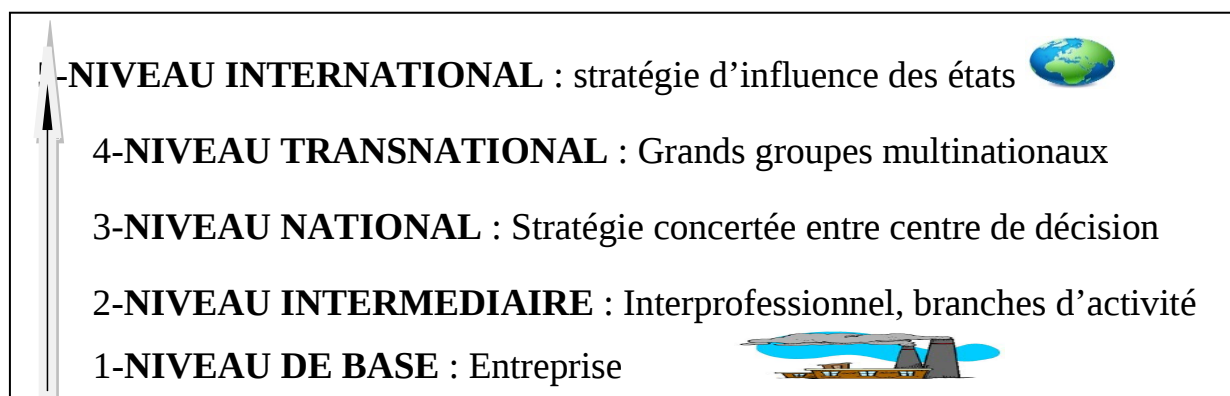
Comme on l'a évoqué plus haut, il s'agit-là d'une définition qui relève bien d'une approche globale, au niveau national, et non plus uniquement au niveau de l'entreprise.

En effet l'intelligence économique peut être réalisée à différents niveaux allant de l'entreprise jusqu'au niveau international qui est l'affaire des états. Et la figure suivante montre bien ces différents niveaux de l'intelligence économique.

---

<sup>1</sup>Œuvre collective du Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La documentation française, Paris, 1994, p 12

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique



**Figure 25 :** Les 5 niveaux de l'intelligence économique

**Source :** François Jakobiak, L'intelligence économique, Editions D'organisation, Paris, 2006, p83

Dans notre étude nous nous sommes limités au premier niveau, celui de l'intelligence économique en entreprise. Chose qui n'empêche pas qu'on a consacré quelques lignes aux différentes expériences des pays développés.

Cependant, il existe d'autres définitions du terme intelligence économique qu'on a essayé de les avoir et les présenter, et voici quelque unes :

Alain Juillet, le haut responsable chargé de l'intelligence économique au secrétariat général de la défense nationale française définit l'intelligence économique comme étant : « *la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique.*

*A la fois offensif et défensif, c'est un concept global qui ajoute à la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide à la décision et la mise en œuvre de certains types d'actions. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir-faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'état et de l'entreprise. Il 'est en train de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international »<sup>1</sup>*

Une autre définition est celle de Philippe Clerc qui l'a défini comme étant : « Un ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de protection de l'information utile aux

<sup>1</sup> Mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies, présenté et soutenu par M.Rida Chafik, Université Hassan II, Maroc, 2007, p 20

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

acteurs économiques et obtenue légalement. Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration des stratégies d'influence »<sup>1</sup>.

L'intelligence économique se construit sur 03 piliers essentiels qui sont :

1-L'acquisition de l'information stratégique (veille stratégique ou renseignement)

2-La protection du patrimoine informationnel

3-L'influence



**Figure 26** : Les trois composantes de l'intelligence économique **Source** : <http://www.veille-ie-and-co.com/intelligence-d-entreprise/747-veillestrategique-e-reputation-et-intelligence-economique.htm> consulté le:20/12/2013 à 19:30

On aura à expliquer en détail chacun de ces piliers ou fonction de l'IE dans les points qui suivent.

Après avoir défini le concept d'intelligence économique, on voit qu'il est utile de montrer l'utilité d'une démarche d'intelligence économique en répondant à la question : A quoi sert l'intelligence économique ? L'entreprise d'aujourd'hui se voit obligée d'adopter une démarche d'intelligence économique qui est devenu le garant de sa survie compte tenu de la quantité d'informations disponibles sur le marché, des informations que l'entreprise doit en avoir suffisamment pour alimenter leur processus de prise de décision, mais aussi des informations qu'elle doit créer, et ce en vue de :

---

<sup>1</sup> Sophie Larivet, Intelligence économique, Edition l'Harmattan, Paris, p41

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

- Maîtriser et protéger l'information stratégique
  - Produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs
  - Pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité
  - Mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivité, la conquête de nouvelles parts de marché.
  - Révéler des menaces et les réduire.
- De ce qui précède, on peut dire que l'intelligence économique induit des fonctions à la fois : **informatives, anticipative et proactives.**<sup>1</sup>

### I-I-2 : Typologie de l'intelligence économique :

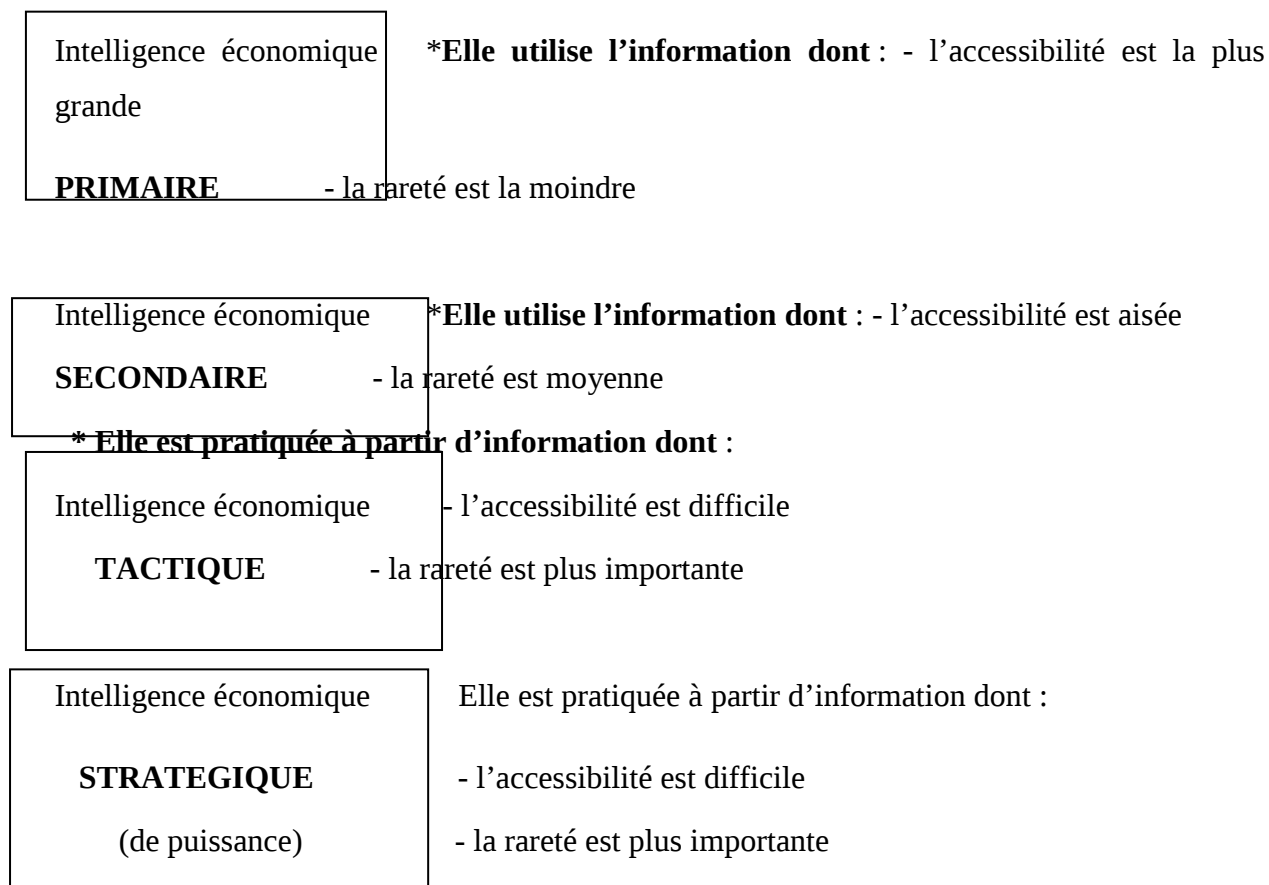
L'intelligence économique se compose de 04 types distincts, cette classification est élaborée en fonction de la nature de l'information cherchée par l'entreprise. En effet, il existe des informations publiées et largement diffusées, des informations moins diffusées et des informations difficiles à obtenir. En se basant sur la difficulté ou la facilité de l'obtention de l'information, François Jakobiak a fait ressortir quatre types d'intelligence économique tels qu'ils sont présentés dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Philippe Gloaguen, Le guide de l'intelligence économique, Edition Hachette, Paris, 2012, p 14.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---



**Figure 27 :** Les 4 types d'intelligence économique

**Source :** François Jakobiak, op.cit., p 84

### I-I-3 : Les approches connexes

En parallèle de l'intelligence économique, il existe un certain nombre d'approches qui lui sont complémentaires et qui sont adoptées pour la même finalité qui est la pérennité de l'entreprise et sa compétitivité à travers un management stratégique efficace qui, aujourd'hui se sert et se base de plus en plus sur l'information stratégique utile pour la prise de décision stratégique, un management stratégique qui se base aussi sur les connaissances et compétences du personnel de l'entreprise (Knowledge Management). Un management stratégique orienté vers l'intérieur de l'entreprise (les ressources de l'entreprise) mais aussi vers l'extérieur (information stratégique sur l'environnement de l'entreprise), un management qui apprend des expériences des autres (Benchmarking). Tout ce qui a été dit relève bien de la notion de l'entreprise apprenante.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

**\*Knowledge Management** : en français la gestion des connaissances signifie : *un ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances (compétences métier, savoirs, savoir-faire) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Selon cette démarche, les acteurs de l'organisation ne doivent pas se limiter à la gestion d'informations brutes, mais doivent s'attacher à interpréter, structurer, capitaliser et partager des connaissances dans un souci de performance et d'efficacité accrues*<sup>1</sup>.

Après avoir défini le Knowledge Management, on va essayer d'étudier la relation ou plutôt démontrer la complémentarité entre ce dernier et l'intelligence économique.

En effet, le Knowledge Management, tout comme l'intelligence économique tirent leurs intérêt de la prise de conscience de la dimension stratégique de l'information et de la connaissance et œuvrent tous les deux pour un même objectif, celui de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance.

*Le Knowledge Management est une démarche permettant de codifier, capitaliser les connaissances qui circulent à l'intérieur de l'entreprise .Ainsi le Knowledge Management vise la cohérence et la disponibilité des connaissances produites en interne, leur capitalisation et diffusion à l'ensemble du personnel de l'entreprise*<sup>2</sup>

D'un autre côté, l'intelligence économique est une démarche permettant de collecter des informations relative à l'environnement de l'entreprise pour anticiper tout changement susceptible de se produire et d'influencer le devenir de l'entreprise. Elle constitue (IE) une source d'information pour les décideurs pour alimenter leur processus de prise de décision stratégique en informations stratégiques.

En définitive, l'articulation entre le Knowledge Management et l'Intelligence économique prend la forme d'une complémentarité à double sens. Dans un sens le Knowledge Management joue le rôle de support à l'intelligence économique en mettant à sa disposition des outils de gestion de la connaissance au sein de l'entreprise aboutissant ainsi à une capitalisation des informations stratégiques et la diffusion des bonnes informations aux bons

---

<sup>1</sup> Olivier Meier, Dico du Manager, Edition Dunod, Paris, 2009, p 122.

<sup>2</sup>Frédérique BLONDEL et al, Quelle articulation entre intelligence Économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? PESOR (Pilotage Economique et Social des Organisations),2007, P 02

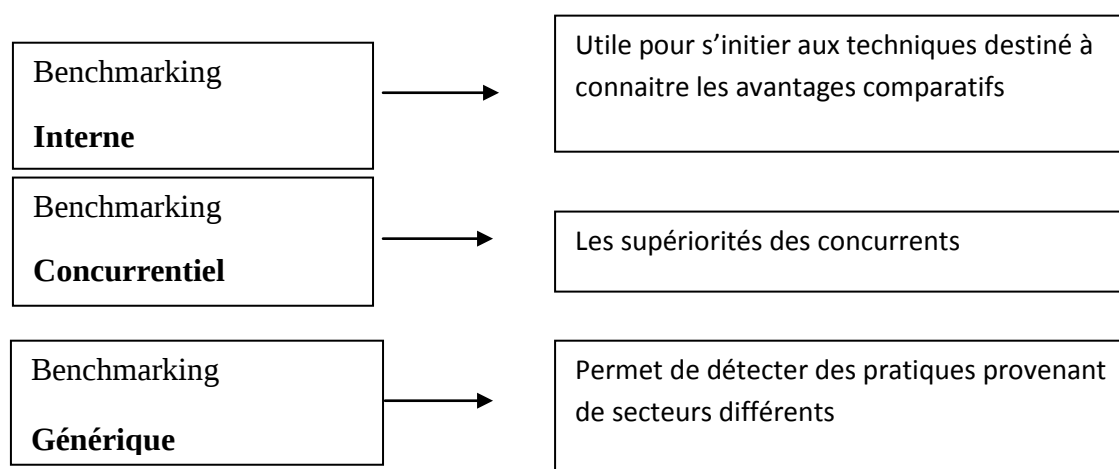
## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

*destinataires et au bon moment. Dans l'autre sens, l'intelligence économique par la pré-activité qu'elle incarne, joue le rôle de gouvernail du Knowledge Management en alimentant celui-ci en nouvelles connaissances à caractère anticipatif pouvant alimenter le processus de Knowledge Management pour actualiser la base de connaissance<sup>1</sup>.*

**\*Benchmarking** : Davis Kearns, directeur général de Rank Xerox, définit le benchmarking comme : « *un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders<sup>2</sup>* ». Il consiste à analyser ce que font les autres, pourquoi et avec quel résultat. Le Benchmarking est un outil au service de l'intelligence économique.

Francois Jakobiak le définit comme : « *Nous traduisons en français benchmarking par étalonnage concurrentiel ou parfois étalonnage comparatif qui est un processus d'évaluation des performances des produits, des services, des fonctions, des méthodes et des pratiques par rapport aux meilleurs sociétés mondiales* »<sup>3</sup>.

Ce benchmarking contient trois types différents qui sont :



**Figure 28** : Les trois types de Benchmarking

**Source** :François Jakobiak, op.cit., p22

<sup>1</sup>Chedia Dhaoui, op.cit., p 127

<sup>2</sup> Éric Sutter, Intelligence économique et management de l'information, Edition Lavoisier, Paris, 2006 ; p 70

<sup>3</sup>François Jakobiak, op.cit., p 220

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

### 1-1-4 : L'intelligence économique à travers le monde

L'intelligence économique est certes une pratique visant plus de compétitivité et de performance pour l'entreprise, mais aussi une politique nationale adoptée par les états en vue de doter leurs économies de la capacité à concurrencer les autres économies et de se protéger des tentatives d'espionnage industriel ou toutes autres intrusions. De ce fait, on a jugé utile la présentation de quelques expériences de certains pays avancés en matière d'intelligence économique, et notre souhait est que l'état algérien s'inspire de ces expériences pour arriver un jour à formuler un modèle propre à l'économie algérienne. Ces expériences sont en nombre de 04, choisies pour de différentes raisons. Les états unis d'Amérique, la première puissance économique mondiale et un leader en matière d'intelligence économique. Le Japon qu'on a choisi à présenter à cause de son histoire économique, cet archipel de l'océan pacifique qui est sorti anéanti de la seconde guerre mondiale, mais dans un court laps de temps il a réussi à rejoindre les rangs des grandes puissances économiques mondiales grâce à des mesures et des stratégies économiques efficaces parmi lesquelles apparaît l'intelligence économique comme un axe important tendant à alimenter les entreprises japonaises en informations utiles et indispensables à leurs activités économiques.

La France, ce pays voisin qui a servi pour longtemps comme un exemple pour le peuple algérien vu l'histoire commune qui relie les deux pays.

En plus de ces trois grandes nations et grandes puissances économiques, on a choisi de présenter le cas d'un pays qui est presque au même niveau de développement socio-économique que l'Algérie qui est le Maroc, ce pays qui s'intéresse de plus en plus à l'intelligence économique car malheureusement, il a compris avant nous l'importance de telle démarche pour la compétitivité des entreprises et pour l'économie du pays en général.

#### **A/ Les Etats Unis d'Amérique :**

Aux états unis, l'intelligence économique a très vite été perçue comme un instrument essentiel pour se faire une place dans la compétition économique mondiale. Dans le pays de l'oncle Sam, la CIA<sup>1</sup> ne s'intéresse pas qu'aux affaires politiques et de sécurité nationale des USA, mais elle s'est tournée aussi vers le domaine économique en créant par exemple en 1999 le

---

<sup>1</sup> Le fameux Central Intelligence Agency

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

fond d'investissement *In-Q-Tel*<sup>1</sup> dans le but de la recherche, l'analyse, la capitalisation et la diffusion des informations utiles pour les entreprises américaines, quel que soit leur secteur d'activité.

En plus de la CIA, le département d'état donne lui aussi des informations importantes pour les entreprises. Il offre un programme d'aide à la formation pour la création de réseaux d'influences (lobbying). De nombreux autres services étatiques donnent leurs aides aux entreprises, comme l'US Small Business Administration.

Donc on peut dire qu'aux USA, il existe une collaboration étroite entre l'état et ses différents services et le secteur privé en vue de préserver la place de leader qu'occupe ce pays grâce à une fluidité d'information qui permet aux entreprises d'être proactives par rapport à leur environnement concurrentiel.

**B/ Le Japon :** Le Japon est un pays qui a "*une longue tradition de gestion et de partage de l'information*"<sup>2</sup>, il est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement<sup>3</sup>, ainsi :

- les activités de recueil de l'information sont pour tous les japonais aussi naturelles qu'indispensables;
- les jeunes japonais sont formés dès l'école et jusqu'à l'Université à l'accumulation des connaissances et au travail de groupe avec un véritable partage de l'information (et des connaissances).

La culture nipponne est une culture de partage et de travail collectif d'où « *l'information perçue comme un moyen d'agir avec les autres plus que d'un pouvoir d'agir sur les autres* »<sup>4</sup>.

C'est cette culture qui rend le simple touriste ou voyageur japonais, un véritable veilleur, qui une fois rentré dans son pays, il aura collecté suffisamment d'informations utiles pour

---

<sup>1</sup>[http://bdc.aege.fr/public/Intelligence\\_Economique\\_et\\_strategique\\_Le\\_cas\\_des\\_Etats\\_Unis.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategique_Le_cas_des_Etats_Unis.pdf) consulté le: 17/01/2014 à 20 :00

<sup>2</sup>[http://environnement.acfci.cci.fr/innovation/documents/Etude\\_IE\\_%20PME\\_CRCI\\_%20ParisIledeFrance\\_oct07.pdf](http://environnement.acfci.cci.fr/innovation/documents/Etude_IE_%20PME_CRCI_%20ParisIledeFrance_oct07.pdf) consulté le 17/01/2014 à 20 :01

<sup>3</sup> Henri Martre, Rapport du groupe « intelligence économique et stratégie des entreprises », Commissariat général du plan, 1994, p 25

<sup>4</sup>[http://msiemc.blogspot.com/2012/08/intelligence-economique-au-japon-quel\\_15.htm](http://msiemc.blogspot.com/2012/08/intelligence-economique-au-japon-quel_15.htm) consulté le 20/01/2014 à 21:00

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

l'économie de son pays. En un mot, on peut dire ce que disait François Jakobiak dans son ouvrage intitulé « l'intelligence économique », la veille technologique et l'intelligence économique constituent réellement un « sport d'équipe à la japonaise ».

### **C/ La France :**

On peut dire en se basant sur les travaux déjà réalisés portant sur l'intelligence économique en France, que cette dernière (IE) a fait son apparition avec la publication du rapport Martre, en 1994<sup>1</sup>. Ce rapport du Commissariat au plan intitulé : « Intelligence économique et stratégie des entreprises », portait sur la compétitivité de la France. et depuis les entreprises françaises s'intéressent de plus en plus à l'intelligence économique parce qu'elles ont pris conscience de l'importance de telle démarche pour faire face à un environnement caractérisé par une turbulence flagrante surtout pour les entreprises exportatrices qui se trouvent face à une concurrence acharnée ou il n'y a pas de place pour les entreprises mal informées.

Et comme l'intelligence économique a été l'initiative des pouvoirs publics français, il existe un certain nombre de structure encadrant ce travail, et la plus importante entre 2004 et 2009 était sans doute celle du Haut responsable en charge de l'intelligence économique auprès du Premier ministre qu'il avait mission de sensibiliser les entreprises et les organismes publics à l'intelligence économique. Ce HRIE<sup>2</sup> avait 5 objectifs<sup>3</sup> : (1) diffuser une culture de l'intelligence économique, (2) aider les PME, (3) se prémunir contre les dépendances stratégiques, en soutenant les entreprises françaises dans les domaines structurels, (4) veiller à la sécurité du patrimoine matériel et immatériel, et (5) éclaircir l'avenir et réduire les incertitudes, en définissant les secteurs stratégiques à moyen et long terme.

Une autre structure a été mise en place en 2006 auprès des ministères économiques et financiers : le service de coordination à l'intelligence économique (SCIE), qui s'appuie au niveau local sur des chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE) dont le rôle est de sensibiliser les entreprises à l'intelligence économique et recueillir et traiter les informations utiles à leur compétitivité au niveau régional. En 2007 est instituée la fonction du coordinateur ministériel à l'intelligence économique (CMIE), en charge des CRIE. En

---

<sup>1</sup> Mylène Hardy, Le concept français d'intelligence économique, Working paper, 2010, p2  
<http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/64/64/67/PDF/MHArtIEfrWorkingpaper20101213FRfinal.pdf>  
consulté le: 20/01/2014 à 20 :15

<sup>2</sup> HRIE : une abréviation du Haut Responsable en charge de l'Intelligence Economique

<sup>3</sup> Idem, p 5

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

2010 les CRIE deviennent rattachés aux Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

En grosso Modo, on peut conclure cet aperçu sur l'intelligence économique en France par dire que l'état français a pris l'initiative de sensibiliser les opérateurs économiques à l'intelligence économique et à les inciter à s'intéresser à cette nouvelle approche managériale pour pouvoir faire face à une conjoncture économique mondiale spécifique. Il l'a aussi encadré par la mise en place de structures au niveau national et régional ayant pour mission le recueil et le traitement des informations utiles à la compétitivité des entreprises économiques.

### **D/ Le Maroc :**

Comme on l'avait déjà mentionné précédemment, notre choix a été porté sur le Maroc vu les ressemblances qui existent entre nos deux économies émergentes avec un peu d'avance pour le Maroc qui nous devance dans certains secteurs économiques.

Pour l'expérience de ce pays voisin en matière d'intelligence économique, on peut dire qu'il vient de mettre un pied dans l'économie de savoir en accordant une importance particulière à l'acquisition de l'information stratégique et son utilisation pour l'élaboration des stratégies de développement que ce soit pour le privé ou pour le secteur public.

L'intelligence économique au Maroc, un défi à relever, c'est comme ça qu'a intitulé *Swisseco*<sup>1</sup> son article sur l'état de l'intelligence économique au royaume. De ce titre on déduit que l'intelligence économique est récente au Maroc et elle n'est pas répandue dans toutes les entreprises marocaines. Elle est implantée dans les grands groupes, mais encore très peu utilisée par les PME »<sup>2</sup>.

L'état marocain a pris l'initiative d'implanter un organisme spécialisé dans l'intelligence économique au sein de ses structures et c'est ce qu'a fait l'ancien premier Ministre (2002 à 2007), Driss Jettou qui a ouvert le bal en créant le centre de veille stratégique (CVS) au sein de l'AMDI (Agence Marocaine de Développement des Investissements)<sup>3</sup>. L'institut Royal des

---

<sup>1</sup> Swisseco, la revue de la chambre de commerce Suisse au Maroc.

<sup>2</sup> Déclaration de M. Abdelmalek Alaoui, associé-gérant de Global Intelligence Partners et président de l'Association Marocaine d'Intelligence Economique (AMIE)

<sup>3</sup> Swisseco, Intelligence économique au Maroc, un défi à relever, N°21, 2<sup>ème</sup> trimestre 2013, p 19  
<http://www.ccsma.ma/SuisseEco/SuisseEco21.pdf> consulté le 21/01/2014 à 21 :00

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

Etudes Stratégiques, créé en Novembre 2007, a également mis en place de la veille stratégique et fait de l'observation auprès des entreprises publiques et privées. Ce centre a pour mission de mener des études et des analyses stratégiques sur les questions dont il est saisi par le roi marocain et d'assurer une fonction de veille, au niveau national et international, sur des domaines jugés stratégiques pour le pays<sup>1</sup>.

Un passage en revue des différentes expériences en intelligence économique à travers le monde nous conduit à dire que l'IE est avant tout une affaire des pouvoirs publics qui ont la tâche de sensibiliser les opérateurs publics à l'importance de telle démarche qui aura des répercussions sur leur compétitivité, et à les aider à l'implanter au sein de leurs structures. Chose qui est malheureusement absente en Algérie où il n'y a pas d'efforts de la part des pouvoirs publics en ce sens.

### **I-II : La Veille stratégique**

#### **I-II-1 : Définition de la veille stratégique :**

La première composante de l'intelligence économique est bel et bien la veille stratégique qu'Humbert LESCOA (1994) l'a défini comme étant : « Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles et de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »<sup>2</sup>

On peut aussi la définir comme étant : « un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion (bien ciblée) des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décisions stratégiques.

Ces informations peuvent être de nature : scientifiques, techniques, réglementaires, concurrentielles ou commerciales.<sup>3</sup>

La veille stratégique est donc un processus continu qui permet à l'entreprise de :

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres

---

<sup>1</sup> Idem, p 20

<sup>2</sup>Thèse de doctorat présentée à Elhame ghalamallah, op.cit., p 37

<sup>3</sup><http://www.3ie.org> consulté le 22/01/2014 à 19 :45

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ces concurrents
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer des nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

La figure suivante montre bien les objectifs de la veille stratégique :

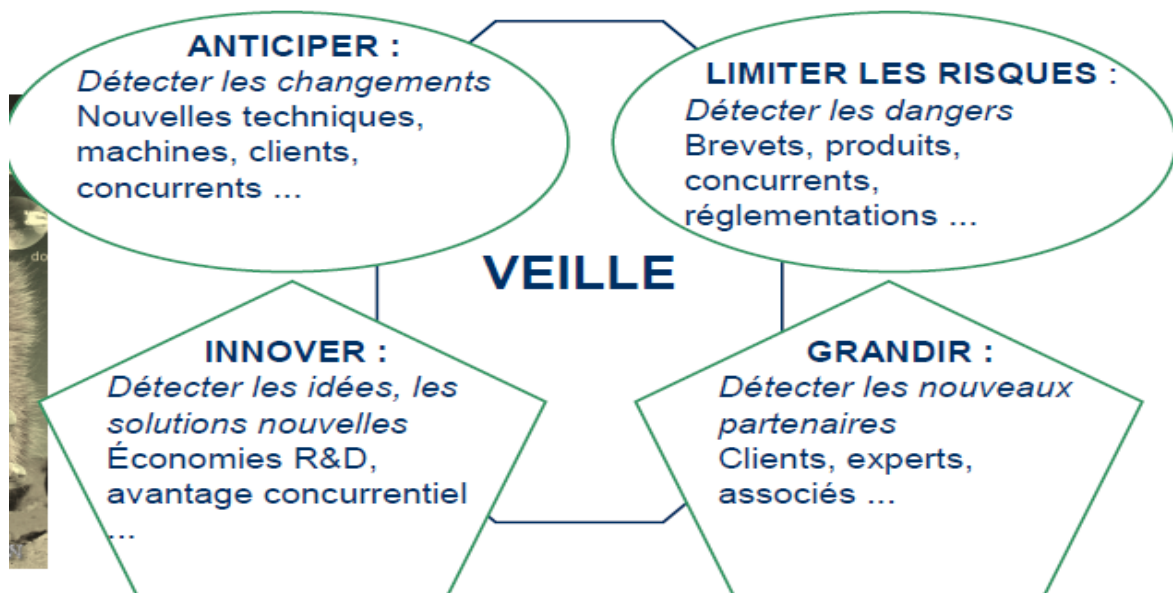


Figure 29 : Les objectifs de la veille

Source : [www.e-novaction.com](http://www.e-novaction.com) consulté le 22/01/2014 à 13 :00

### I-II-2 : Typologie des différentes veilles :

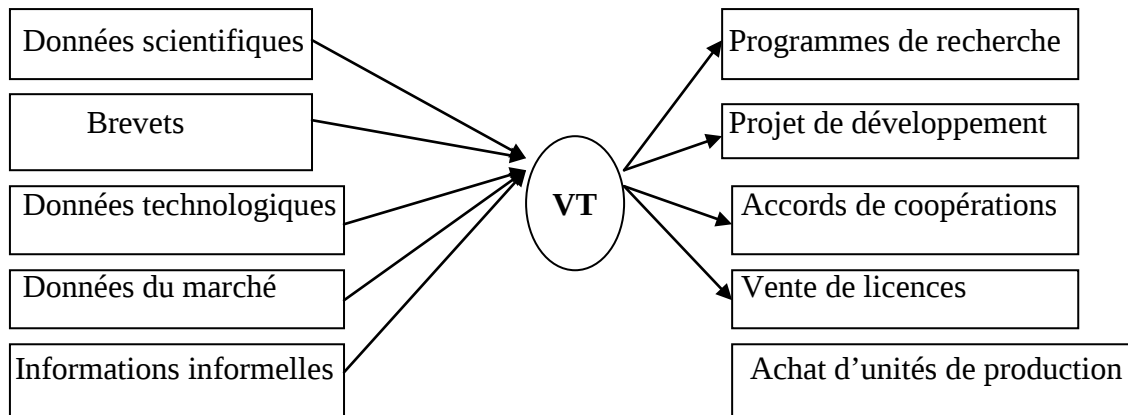
La veille stratégique est la somme de plusieurs types de veille pratiqués par l'entreprise :

**\*La veille technologique :** Elle concerne les recherches sur les nouveaux produits ou services, les matériaux, les systèmes d'informations...etc.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Nathalie Van Laethem, op.cit, p 130

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

La figure suivante intitulée : A quoi sert la veille technologique ? Montre l'utilité de ce type de veille pour l'entreprise



**Figure 30 : A quoi sert la veille technologique ?**

**Source :**

<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html>

consulté le 19/12/2013 à 22 :00

**\*La veille concurrentielle :** ce type de veille permet à l'entreprise de surveiller son environnement concurrentiel pour anticiper toutes les manœuvres des concurrents susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise.

Mettre en place une veille concurrentielle implique de se poser des questions pouvant être les suivantes<sup>1</sup> :

- Quel est mon marché ?
- Qui sont mes concurrents ?
- Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

<sup>1</sup>Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise (3 IE) : la veille stratégique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, France, rapport décembre 2001, p.11.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

Ce type de veille permet aux dirigeants de comparer les stratégies des concurrents et d'identifier leurs avantages compétitifs<sup>1</sup>

**\*La veille commerciale :** C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...

Elle écoute donc en permanence le marché. *Elle porte sur les clients et les fournisseurs. La veille clients est commune aux services Marketing et commerciaux. La veille fournisseurs concerne plus le Marketing et les achats*<sup>2</sup>

**\*La veille juridique ou réglementaire :** elle consiste à suivre l'évolution des lois ou des règlements. Cela passe par le suivi régulier des projets de loi ou de textes juridiques. La manière dont les textes sont discutés ou les délais qu'ils prennent dans leur mise en application donnent également des indications sur les enjeux ou les influences présentes de tels ou tels groupes de pression. Elle consiste à surveiller les lois et décrets, la jurisprudence, les débats parlementaire, les propositions de lois, etc.

**\*La veille sociétale :** consiste à fournir des renseignements relatifs aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Elle est aussi appelée veille sociopolitique. Elle vise à surveiller l'évolution des mœurs, des mentalités, le comportement des consommateurs, les mouvements sociaux, etc.

**\*La veille marketing :** elle vient compléter la veille commerciale dans le sens où elle concerne les informations relatives aux marchés de l'entreprise. Elle consiste à surveiller l'évolution de son marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, les axes de communication des concurrents, les retombées d'une campagne de communication. Ce type de veille permet d'identifier des nouveaux marchés, proposer des produits nouveaux à ses clients et accompagner le lancement d'un nouveau produit.

Comme on l'a dit précédemment la veille stratégique est la somme de plusieurs types de veille, mais elle est aussi une composante de l'intelligence économique, et la figure suivante montre bien cette relation :

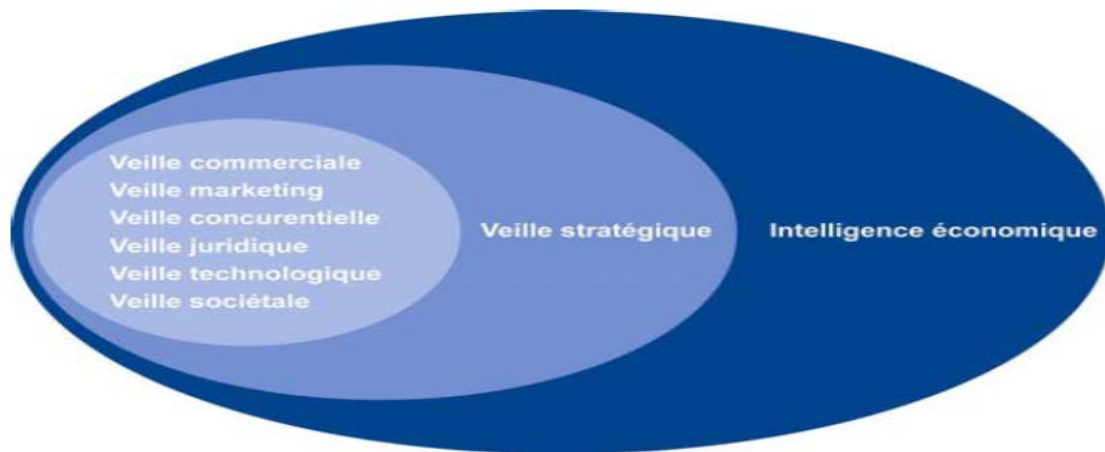
---

<sup>1</sup>[http://www.valdemarne.com/sites/default/files/cycle\\_3\\_-\\_lintelligence\\_economique\\_0.pdf](http://www.valdemarne.com/sites/default/files/cycle_3_-_lintelligence_economique_0.pdf) consulté le 03/02/2014 à 23:00

<sup>2</sup> Nathalie Van Laethem, op.cit , p 130

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

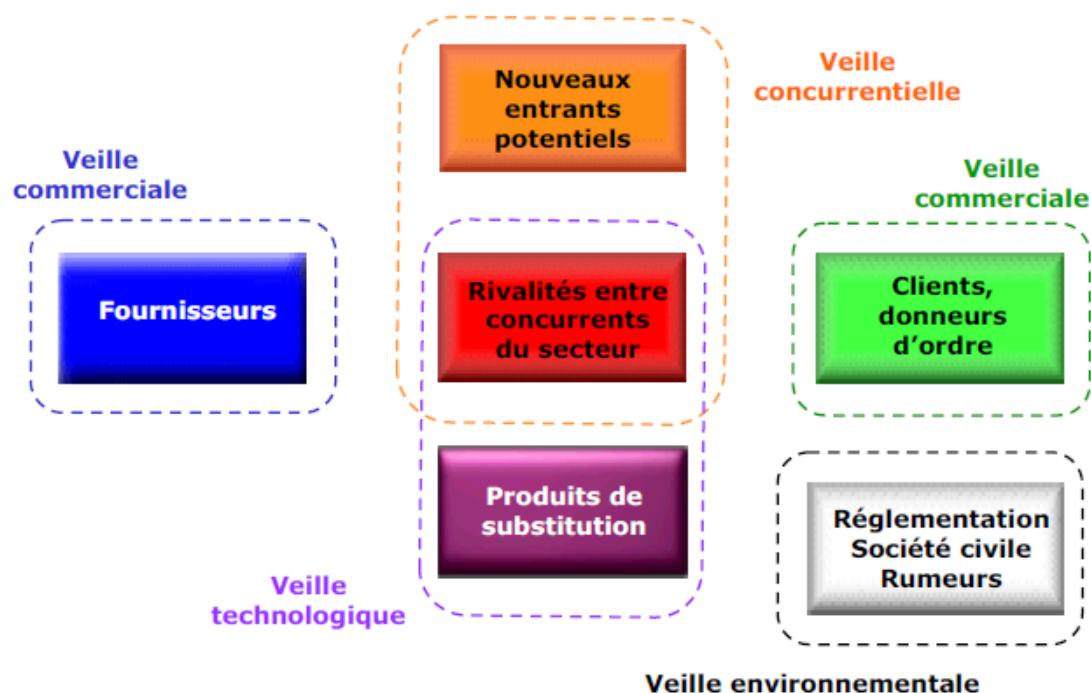


**Figure 31 : Le concept de veille stratégique**

**Source :** Note de synthèse, la veille stratégique, Institut atlantique d'aménagement des territoires, 2005, p 06.

On a déjà abordé dans le chapitre précédent le modèle des forces concurrentielles de Porter qui préconise l'étude et l'analyse des différentes forces présentes au sein de l'environnement de l'entreprise et la veille stratégique n'est qu'une démarche permettant la surveillance et l'analyse de ces forces. On peut dire que la veille constitue un outil pour matérialiser et mettre en œuvre le modèle de Porter.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique



**Figure 32 :** la veille et le modèle de forces concurrentielles de Porter

**Source :** Les portails de veille stratégique mutualisée, CCI Strasbourg, 20 Novembre, 2007

**I-II-3 : Le processus de veille stratégique :** La littérature décrivant les étapes d'un processus de veille est riche. Malgré quelques variations, notamment dans le nombre d'étapes et leur ordre d'exécution, il apparaît un consensus faisant état de cinq principales phases<sup>1</sup> :

Phase 1 : La détermination des besoins en information

Phase 2 : La recherche et la collecte de l'information

Phase 3 : Le traitement de l'information

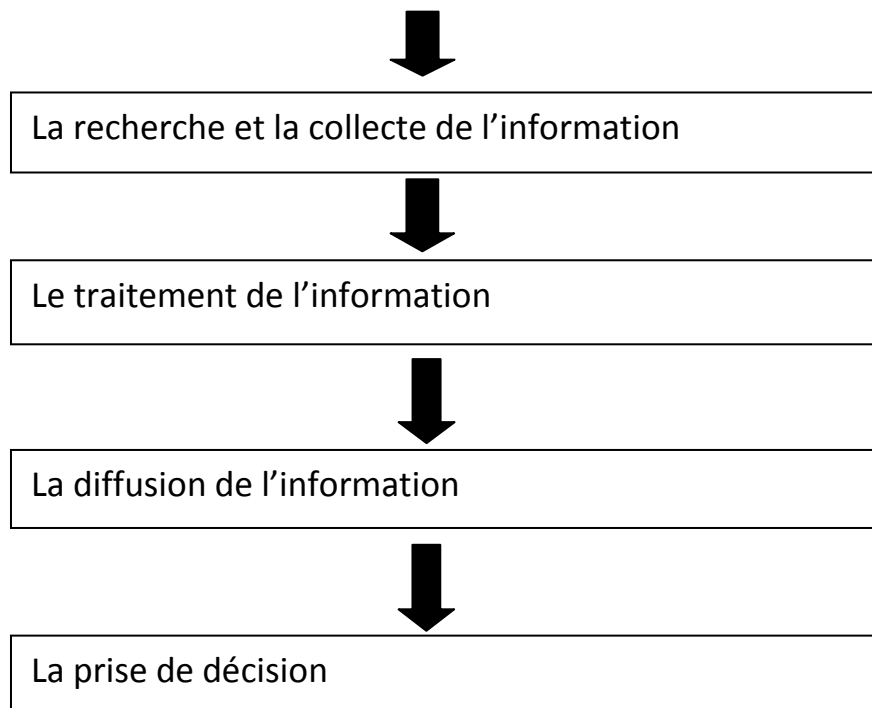
Phase 4 : La diffusion de l'information

Phase 5 : La prise de décision

<sup>1</sup> Mémoire pour La détermination des besoins en information présenté et soutenu par Jean-François Miaux, INTD, 2010, p 29

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---



**Figure 33 : Le processus de la veille**

**Source :** Schéma élaboré par nous même

### **\*Phase 1 : La détermination des besoins en information :**

Vouloir tout surveiller, tout savoir est illogique, d'où il est nécessaire de délimiter le champ de surveillance de l'entreprise en déterminant nos besoins en information. Cette première étape est fondamentale pour la suite du processus parce que nul vent n'est favorable pour celui qui ne sait pas où est ce qu'il va. Elle vise à définir l'étendu et l'orientation de la surveillance et à hiérarchiser les domaines ou axes de veille selon leur importance pour l'entreprise.

**-Etendu et orientation de la veille :** Deux approches sont à présenter quant à l'étendu et l'orientation de la veille. Il existe une approche qui préconise une veille qui doit balayer à 360°, chose qui permet à l'entreprise d'éviter toutes sortes de surprises. Mais de telle façon l'entreprise doit déployer des efforts considérables en matière de ressources humaines et de ressources financières car ça l'oblige à être présente sur plusieurs fronts. De telle manière l'entreprise prend le risque de gaspiller des ressources limitées, mais aussi de mettre en œuvre une surveillance superficielle au lieu de se focaliser sur des axes identifiés comme important pour elle.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

L'autre approche, vise à l'inverse à sélectionner les axes de veille et les orienter selon les besoins de l'entreprise.

### **-La hiérarchisation des axes de veille :**

La littérature recommande souvent de focaliser la veille sur des éléments auxquels l'entreprise est la plus sensible. En outre, lorsque les ressources ou le temps sont limités, il est nécessaire de hiérarchiser ces facteurs pour instaurer des priorités de surveillance

### **-L'actualisation de l'identification des besoins en information :**

L'environnement de l'entreprise est mouvant et changeant, d'où il est nécessaire pour l'entreprise d'actualiser constamment ses besoins en information. Le processus de détermination des besoins en information est dynamique et se renouvelle constamment.

### **Phase 2 : La recherche et la collecte de l'information :**

Une fois les besoins en information sont définis, l'étape de la recherche et de la collecte peut commencer.

La littérature relative à la veille stratégique distingue deux types de sources d'information pour l'entreprise, des sources formelles et des sources informelles

### **\*Sources formelles de l'information :**

**-La presse :** elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisées. Elle est publique, librement accessible et peu onéreuse. Mais il faut noter que l'information obtenue est peu prospective

**-Les ouvrages :** ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses....ils présentent presque les mêmes avantages que ceux de la presse, mais ils sont plus approfondis et plus concentrés et sont quelques fois plus prospectifs.

**-Les banques et les bases de données, les CD-ROM :** les bases de données regroupent une très grande quantité d'information au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

Elles sont exhaustives, elles permettent une couverture mondiale et de longues périodes avec un accès bien normalisé des sources variées d'information :

**-Les brevets** : ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent des informations de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondiale

**-Les normes** : les normes doivent faire l'objet d'une veille attentive et continue, vu leur caractère évolutif dans le temps et pour être en adéquation avec les exigences des gouvernements et des firmes internationales

**-Les études privées ou publiques** : ces études sont ponctuelles et traitent des questions précises, elles fournissent une information analysée et synthétisée. Par contre elles sont coûteuses et peu disponibles

**-Les autres médias** : la télévision, le cinéma, la radio. Ils ne présentent qu'un intérêt limité pour les entreprises et l'information publiée est déjà connue.

**-Les rapports des analystes financiers** : ils contiennent des informations de bonne qualité, ils sont neutres et permettent un gain de temps d'analyse.

**-L'internet** : est une source incontournable pour le veilleur, il permet une recherche rapide et efficace en utilisant des moteurs de recherche.

**-Le web invisible** : une source importante d'information, mais souvent négligée. Il correspond à la partie du web non accessible aux moteurs de recherche classiques.

**-Les organismes** : comme l'office national des statistiques ou le centre national du registre de commerce.

**-Les rapports annuels des sociétés** : ils contiennent des indications sur les résultats de l'année, les politiques de recherche et développement et d'innovation, des prévisions à court et à moyen terme...

**-Les sources internes** : les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques...

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

### **\*Sources informelles d'information :**

Ce type de sources se caractérise par une certaine difficulté d'accès à l'information. Les sources sont fermées et les informations ne font pas l'objet d'une publication officielle. Elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

La liste des sources informelles peut concerner :

- Les concurrents
- Les clients
- Les fournisseurs et sous-traitants
- Les missions et voyages d'études
- Les expositions, foires et salons
- les colloques, congrès et séminaires
- Les associations professionnelles, les comités et les syndicats
- Les candidats à l'embauche
- Le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants
- Les sources internes de l'entreprise.

Les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, et elles nécessitent la mise en place d'un réseau relationnel.

En plus de cette distinction entre sources formelles et informelles, il existe une autre classification des informations telles qu'ils sont présentées dans la figure suivante :

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

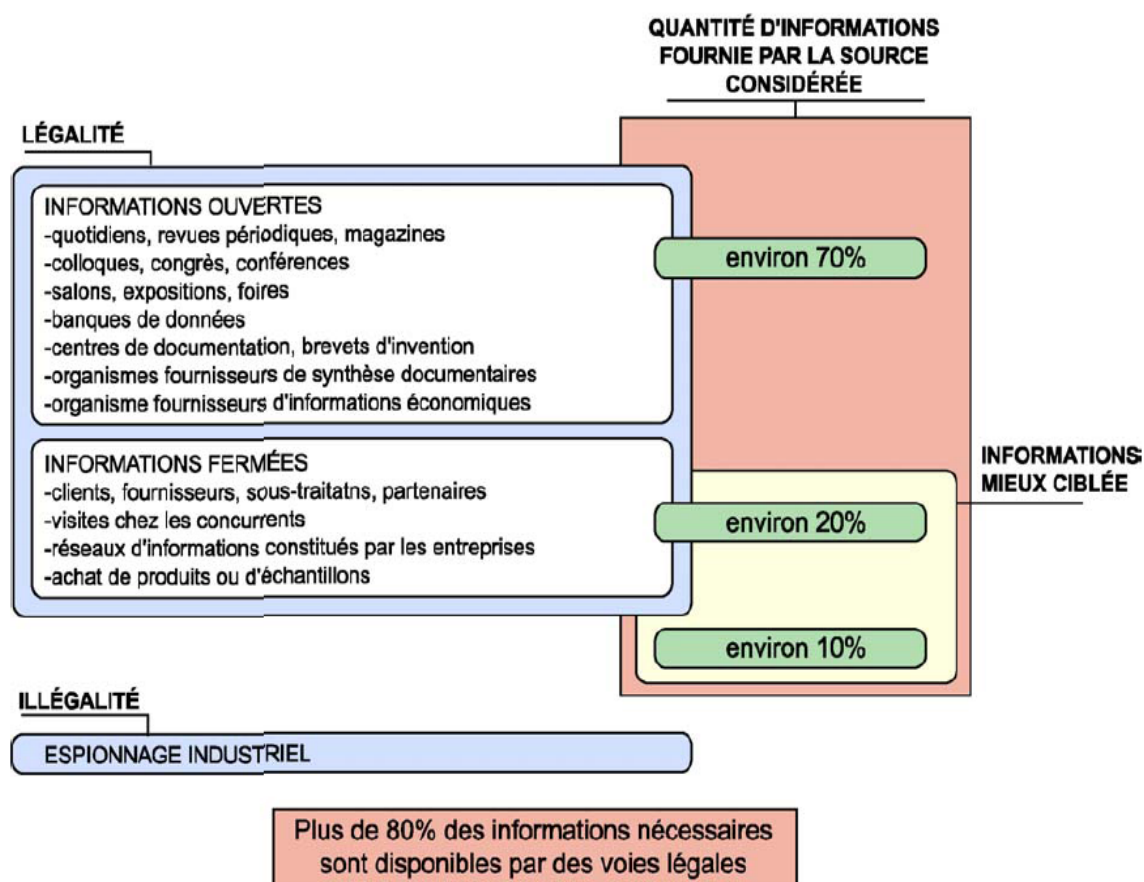


Figure 34 : Les différentes sources d'information disponibles

Source: <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.htm>\* consulté le 25/10/2013 à 15 :00.

La collecte d'information peut être<sup>1</sup> :

-**Humaine** : par une recherche ciblée

-**Semi-automatique** : consistant à suivre l'actualité à l'aide de portails agrégateurs (type Netvibes) alimentés par une sélection de flux RSS issus des sites majeurs.

-**Automatique** : avec l'aide d'outils informatiques de veille travaillant sur internet

<sup>1</sup> Christian Coutenceau et al, Guide pratique de l'IE, Edition d'organisations, Paris, 2010, p 145

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

### **Phase 03 : Le traitement de l'information :**

Les informations collectées lors de la phase de recherche et collecte sont de nature brute et fragmentée, et elles nécessitent un traitement pour les valoriser et les rendre porteuses de sens pour l'utilisateur.

Avant d'être exploitée, l'information doit être traitée. Ce traitement regroupe un ensemble d'opérations :

- Evaluation et traitement de l'information collectée
- Synthèse de l'information traitée.

**A-Evaluation de l'information collectée :** cette étape consiste à évaluer la pertinence de l'information collectée et l'une des méthodes utilisées pour le faire est d'apprécier la source d'où vient cette information.

Les auteurs distinguent 04 sources d'information qui sont :

- Source digne de foi : comme son nom l'indique, les informations obtenues de cette source sont toujours vrais. (essaies en laboratoires...)
- Source digne de foi mais elle incarne des risques d'erreurs ou de subjectivité (la presse).
- Source peu sûre : elle concerne essentiellement les sources informelles qui nécessitent une vérification
- Source suspecte ou subjective : elle doit être abordée avec prudence (les rumeurs).

**B-Analyse de l'information :** Une des étapes décisive dans le processus de veille stratégique et bel et bien l'étape de l'analyse des informations collectées. Cette étape permet de donner du sens aux informations souvent éparses et brutes qui nécessitent une analyse pour les rendre un tout cohérent et portant de l'intelligence et la connaissance au décideur qui en a besoin afin de fonder sa décision sur des informations fiables et filtrées. Pour le faire, il existe un certain nombre d'outils et de méthodes issus du Marketing et de l'analyse stratégique tels que : la bibliométrie, la méthode des courbes en S, la méthode Delphes, la prospective, la méthode des scénarios, les outils de l'analyse stratégique présentés dans la chapitre précédent.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

**C- La synthèse des informations** : Après l'étape de l'analyse des informations collectées, vient l'étape de la synthèse. Et comme son nom l'indique, elle consiste à faire une synthèse des informations brutes ou interprétées en vue de les transformer en un tout homogène et concis qui doit aider le décideur dans la prise de décision et lui permettre de gagner du temps.

Selon Corine Cohen (2004)<sup>1</sup>, la différence entre la veille et l'intelligence économique apparaît à ce niveau. Le responsable veille se contente d'alerter le décideur sur les événements imprévus de l'environnement, alors que le responsable de l'intelligence économique intègre dans sa synthèse des recommandations d'actions au décideur.

**Phase 04 : Diffusion** : La finalité de tout le processus abordé précédemment, allant de la détermination des besoins en information jusqu'à son traitement est bel et bien sa diffusion au décideur en vue de la prise de décision.

Cette étape donne à l'information collectée et traitée précédemment une valeur ajoutée offrant au décideur une large marge de manœuvre.

Si cette information n'est pas diffusée au bon moment, vers les décideurs ou vers les personnes en ayant besoin, le travail préalablement effectué sera inutile.

Par ailleurs, diffuser l'information n'est pas une chose aisée, il existe parfois des difficultés à la circulation et à la communication des données, pour des raisons d'organisation, de hiérarchie, de manque de coordination entre les divisions et d'ignorance de la valeur de l'information...

Pour diffuser les informations traitées et synthétisées, il existe plusieurs voix de diffusions, elles peuvent être écrites, orales, électroniques...telles que la revue de presse, les journaux internes, la lettre d'information (newsletter), les dossiers d'informations, les compte rendus de visite, les rapports de missions, les colloques/ séminaires/conférences internes... et pour mieux partager les informations d'une manière rapide et fluide l'intranet et l'e-mail sont des outils incontournables.

Le responsable de la diffusion de l'information doit se poser 04 questions au démarrage du processus de diffusion :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Chedia Dhaoui, OP.CIT, 290

<sup>2</sup> Damien Derouet et Fabien Le poivre, veilles : processus et méthodologie, neva conseil, Nantes, 2005, p 10

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

- A qui diffuser ?
- Pourquoi diffuser ?
- Comment diffuser ? Par quel canal de communication ?
- Comment éviter Les freins à la circulation et à la diffusion de l'information ?

La finalité de tout le processus de veille stratégique est d'alimenter le décideur en information utile pour prendre des décisions efficace. On aura à aborder la prise de décision stratégique dans un contexte de veille stratégique dans la deuxième section de ce chapitre qui constitue une réponse théorique à notre problématique de recherche, et pour résumer tout ce qui a été dit à propos du processus de veille stratégique, on peut conclure ce volet par la présentation du tableau ci-dessous qui trace les différents étapes constituant une démarche de veille stratégique.

| Phase du processus de VS | Rôle                                                                             | Compétence                                                                                                                                                                   | Fonction             |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1                        | Définition du problème décisionnel                                               | Il connaît l'environnement dans lequel il travaille-<br>Maîtrise son secteur-Détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service.<br><b>Connait les jeux</b>   | Manager-<br>Décideur |
| 2                        | Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information | Stratégie méthodologique-<br>Mise en place d'indicateurs/Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte)/Tache opérationnelle/Tache méthodologique | Veilleur             |
| 3                        | Identification des sources                                                       | Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi-Sélectionne les sources                                                                                  | Veilleur             |

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

|   |                                        |                                                                                                                                                                         |                  |
|---|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|   | pertinentes                            | les plus adaptées à la demande                                                                                                                                          |                  |
| 4 | Recherche des informations pertinentes | Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations-Contrôle les informations collectées                                                                          | Veilleur         |
| 5 | Traitement-Analyse des informations    | Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu-Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse... | Veilleur         |
| 6 | Interprétation                         | Relative à la description du problème initial                                                                                                                           | Manager-Décideur |
| 7 | Décision                               | Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur                                                                                                  | Manager-Décideur |

**Tableau 06** : Le processus de la veille stratégique

Source : <http://hal.inria.fr/docs/00/05/22/16/PDF/vsst2004.pdf> consulté le 25/12/2013 à 13:00

### I-III : La protection et le lobbying :

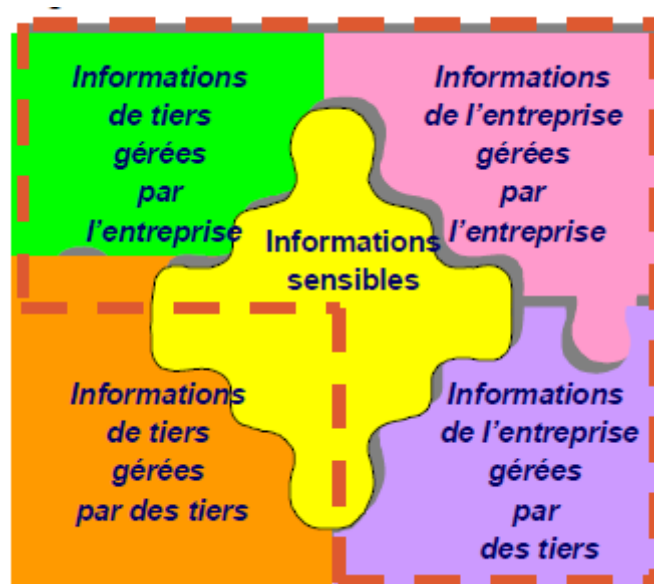
Comme on l'a déjà dit précédemment, l'intelligence économique est une nouvelle pratique managériale composée de trois axes principaux qui sont : *la veille stratégique* qui a une fonction informative, *la protection* qui a une fonction défensive et *le lobbying* qui a une fonction offensive.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Après avoir abordé la question de la veille stratégique, on abordera dans ce qui suit la question de la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise et les pratiques de lobbying utilisées par l'entreprise pour influencer son environnement.

### I-III-1 : La protection de l'information

« La protection de l'information est une démarche consciente visant à protéger, au sein de l'entreprise étendue, ce qui vaut la peine d'être protégé, tant au niveau des données que des supports d'information. Cette démarche implique un système de gestion, une identification des informations sensibles, une analyse de risques, des acteurs, avec des rôles et responsabilités et un programme de réduction des risques »<sup>1</sup>.



**Figure 35 : Périmètre de l'information sensible**

**Source :** <http://www.cigref.fr/protection-de-linformation-enjeux-gouvernance-et-bonnes-pratiques> consulté le 19/01/2014 à 17:30

La figure ci-dessus comme son titre l'indique définit le périmètre de l'information sensible pour une entreprise qui est composé de trois types d'information.

On a déjà dit précédemment que dans une économie de savoir, l'information est considérée comme un actif stratégique pour l'entreprise, un actif qu'elle fait tout pour y accéder, mais

<sup>1</sup><http://www.cigref.fr/protection-de-linformation-enjeux-gouvernance-et-bonnes-pratiques> consulté le 19/01/2014 à 17:30

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

aussi un actif qu'elle doit tout faire pour le protéger, car une fuite d'information pourrait être fatal pour l'entreprise.

Mais la question qui mérite d'être posée c'est : Pourquoi les entreprises doivent-elles se protéger ? C'est une question de bon sens.

L'intérêt des managers pour cette fonction de l'intelligence économique découle souvent de cette interrogation : « Si nous parvenons à en savoir autant sur eux, qu'est-ce qu'on peut faire pour éviter qu'ils (les concurrents) en apprennent beaucoup sur nous ?<sup>1</sup>

Dans toute entreprise, on trouve deux catégories d'informations à protéger<sup>2</sup> :

1/Tout d'abord, Les connaissances et compétences détenues par l'entreprise et qui sont sources de son avantage compétitif (fichiers clients, processus technologique...). Elles constituent ce que certains auteurs appellent son patrimoine informationnel. Une atteinte à ce patrimoine pourrait être fatale pour l'entreprise.

2/ Ensuite, les informations émises par l'entreprise, révélatrices de sa stratégie

Sont porteuse d'un sens précieux pour toute organisation qui surveillerait son environnement. Il s'agit là de « signaux »<sup>3</sup> plutôt que d'un « patrimoine » à proprement parler ex : annonces d'embauche, construction de bâtiments, un dépôt de marque...

Une démarche de veille et de gestion du risque informationnel se compose généralement de cinq (05) parties<sup>4</sup> :

1/Etat des lieux de l'existant : audit concurrentiel, cartographie des réseaux d'acteurs et des ressources informationnelles, analyse qualitative du flux d'informations notamment : des points de diffusion de l'information

2/Hiérarchisation du risque informationnel : caractérisation et modélisation du risque informationnel

3/Traitement du risque informationnel : élaboration et application de contre-mesures

---

<sup>1</sup> Sophie Larivet, intelligence économique, op,cit p 63

<sup>2</sup> Idem, p 70

<sup>3</sup> Idem, p 71

<sup>4</sup> Ludovic François, risque et information, Harmattan, Paris, 2005, p29

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

4/Suivi et contrôle du risque informationnel : réinterprétation de l'existant en vue d'une modification des points 2 et, suivi de l'environnement informationnel d'autres acteurs du secteur et des activités économiques contiguës.

Cependant, avant de passer à une démarche de gestion du risque informationnel, il est tout d'abord judicieux de connaître les différents risques et menaces auxquels l'entreprise se trouverait confrontée.

**A/Menaces accidentelles** : Selon François Jakobiak, il existe différents types de menaces accidentelles tels que<sup>1</sup> :

-*Les catastrophes naturelles* : inondations, tremblements de terre et les accidents comme les incendies, les explosions...

-*Les erreurs diverses* : provoquées par l'inattention ou le manque de compétences : erreurs de saisie, de transmission, effacement de données...

**B/Menaces intentionnelles** : selon le même auteur, en plus des menaces accidentelles, il existe des menaces intentionnelles :

-*Les menaces de caractère stratégique* : elles visent l'obtention des informations sur les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise.

-*Les menaces de caractère idéologique* : concerne moins l'intelligence économique au niveau de l'entreprise mais l'intéressent au niveau de l'état

-*Les menaces de caractère terroriste* : se situent au même niveau que les menaces précédentes

-*Les menaces de caractère cupide* : elles sont initiées et mises en œuvre à l'intérieur même de l'organisme propriétaire du système

-*Les menaces de caractère ludique* : dans l'esprit de ceux qui s'y livrent, il s'agit d'un jeu, d'un challenge plus que d'un délit.

-*Les menaces de vengeance* : elles sont le fait de salariés qui se sentent sous considérés, qui s'estiment injustement licenciés, et sont difficiles à contrer.

Ces divers types de menaces se matérialisent dans diverses pratiques :

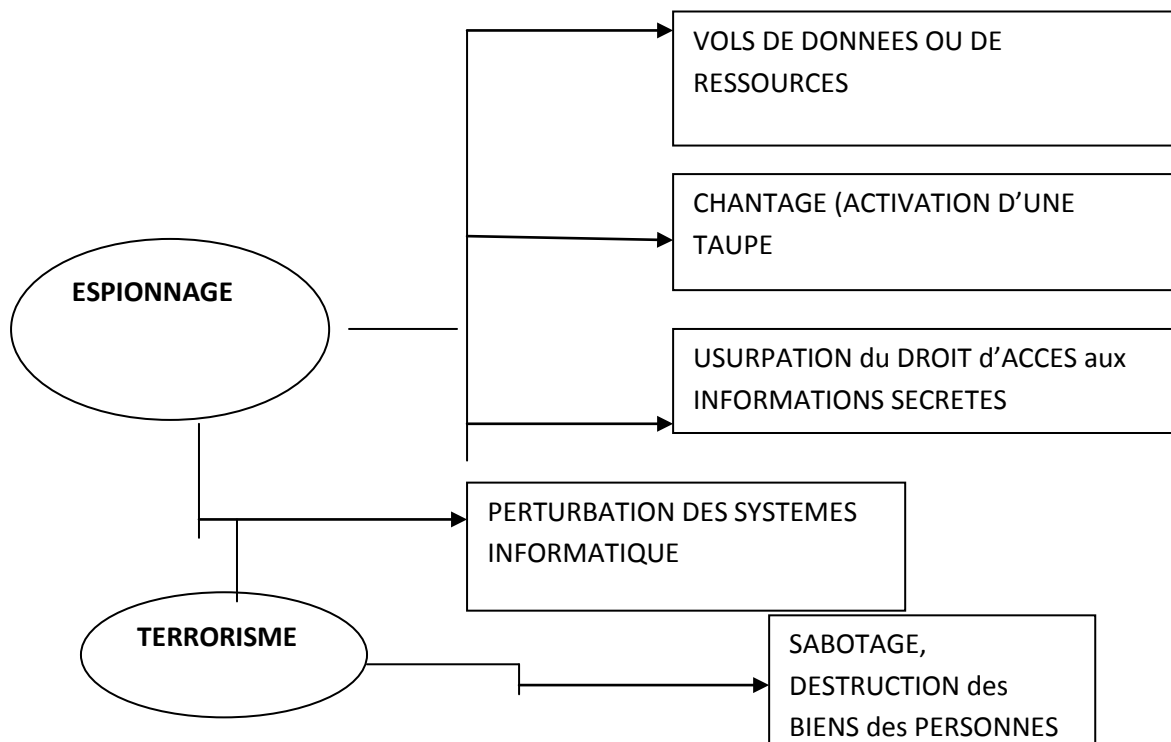
---

<sup>1</sup> François Jakobiak, op.cit., p32

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

- **L'espionnage** : qui vient des menaces de type stratégique
- **La perturbation** : des systèmes informatiques qui vient aussi des menaces stratégique et également de celle de vengeance
- **Le vol, de données ou de ressources ou la fraude physique** : souvent liés à, l'espionnage viennent des menaces de type stratégique
- **Le chantage** : est souvent lié à une menace de type cupide
- **L'usurpation** du droit d'accès aux informations secrètes et confidentielles
- **Le sabotage** : est la phase extrême au même niveau que le terrorisme



**Figure 36** : Les formes pratiques de menaces intentionnelles

**Source** : François Jakobiak ; op.cit. , p 34

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

### I-III-2 : L'influence:

L'intelligence économique assure 03 fonctions principales. La veille stratégique qui a pour objet la collecte d'informations pertinentes de l'environnement de l'entreprise, la protection qui assure un rôle défensif, et l'influence qui a pour vocation de modifier l'environnement de l'entreprise par des pressions informationnelles. il s'agit donc d'un usage offensif de l'information<sup>1</sup>.

Les actions de lobbying sont une pratique d'influence classique exercée par des entreprises. Mais il en existe d'autre, que l'on peut regrouper en deux catégories<sup>2</sup> : la coordination et le découragement, les firmes adressent des signaux de coordination lorsqu'elles veulent éviter une collision frontale avec des firmes rivales (évitement), ou avec des firmes partenaires (entente). Le découragement des firmes rivales consiste à brouiller leur système de renseignement pour les induire en erreur ou les paralyser.

C'est la pratique de l'influence qui donne à l'entreprise un aspect interactif face à l'environnement et elle la différencie des entreprises qui ne la pratique pas et qui se situent dans l'un des aspects suivant<sup>3</sup> :

**-Inactivité** : qui implique l'ignorance des changements d'une organisation face à son environnement, ça correspond à l'entreprise ne pratiquant pas de la veille.

**-Réactivité** : qui suppose que la connaissance d'un évènement entraîne une réaction.

**-Proactivité** : Qui entraîne une anticipation des changements et un mouvement de l'entreprise avant leur avènement

**-Interactivité** : qui reprend le mode précédent en y ajoutant une pression sur l'environnement dans le but de le transformer.

---

<sup>1</sup> François Jakobiak, op, cit , p 172

<sup>2</sup> Sophie Larivet et François brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entrepreneuriat, 2007, p 4

<sup>3</sup> Sophie Larivet, intelligence économique, op.cit., p 69

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

### Section 2 : l'intelligence économique et la décision stratégique

Dans le cadre de notre étude nous avons tenté de comprendre les concepts d'intelligence économique et de la décision stratégique. Cependant il nous semble insuffisant de se limiter aux définitions des concepts pour leur compréhension. il est judicieux de cerner la nature de la relation existante entre les deux concepts, sachant que l'intelligence économique est la variable indépendante et la décision stratégique est la variable dépendante.

Ainsi, notre problématique de recherche se présente comme suit : ***On quoi une démarche d'intelligence économique servirait-elle à la prise de décision stratégique ?***

Pour répondre théoriquement à cette problématique, nous avons fait une documentation des études antérieures traitant de ce sujet. Une telle démarche s'est soldée par la trouvaille de quelques travaux résumés dans le tableau suivant :

| <b>Quelques éléments mis en avant pour apprécier la relation entre l'IE et la décision stratégique</b>                                        | <b>Les auteurs</b>                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| La nature des orientations stratégiques de l'entreprise (croissance interne, croissance externe, intégration verticale, diversification.....) | Sophie Larivet et Francois Brouard (2005)                                           |
| Efficacité, Efficience, Effectivité                                                                                                           | P.L.Bescos et al1993, B.Martory 1990, S.Hannabus 1987 cités dans Chedia Dhaoui 2008 |

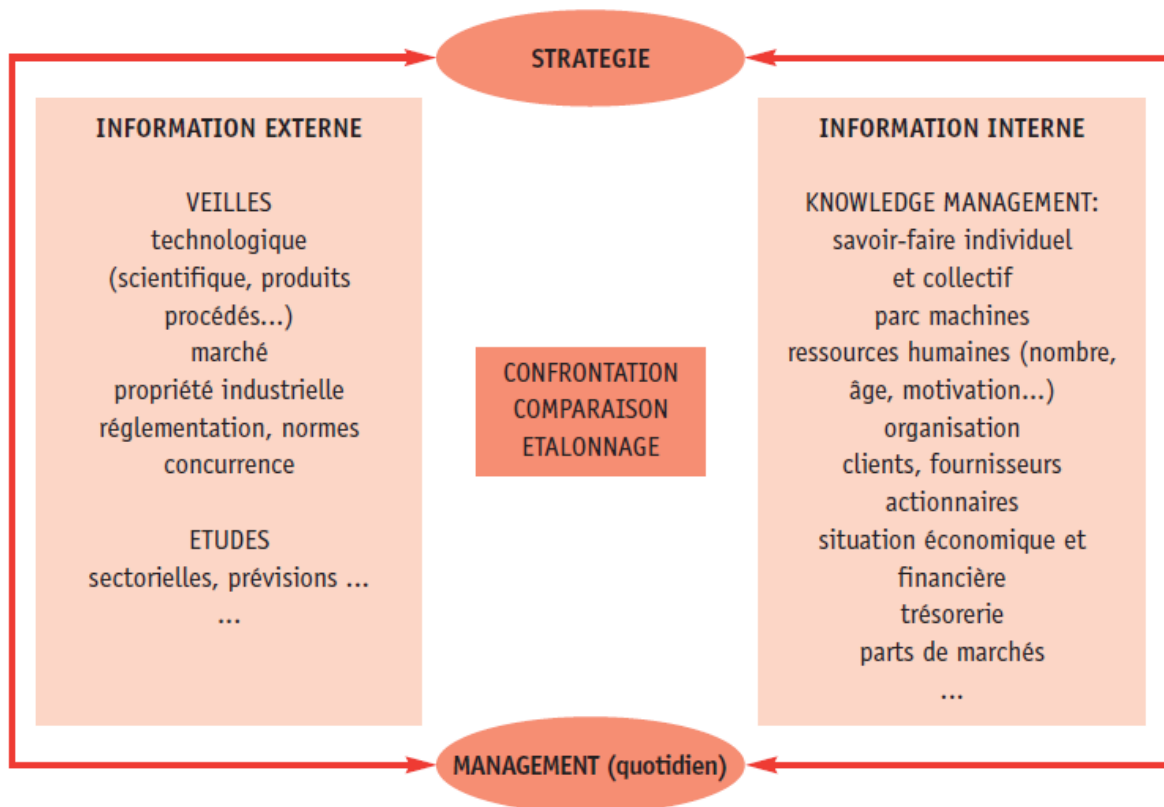
Dans ce qui suit, on abordera ces points en détail.

#### **2-1 :L'information au cœur de l'intelligence économique :**

L'information est considérée comme la matière première de la décision stratégique, une matière première assurée par l'intelligence économique qui œuvre à la gérer stratégiquement en vue de consolider la performance globale de l'entreprise et d'améliorer le processus décisionnel.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

Elle est indispensable et pour la Management stratégique (décision stratégique) et pour le management opérationnel (décision opérationnel) comme le montre la figure suivante.

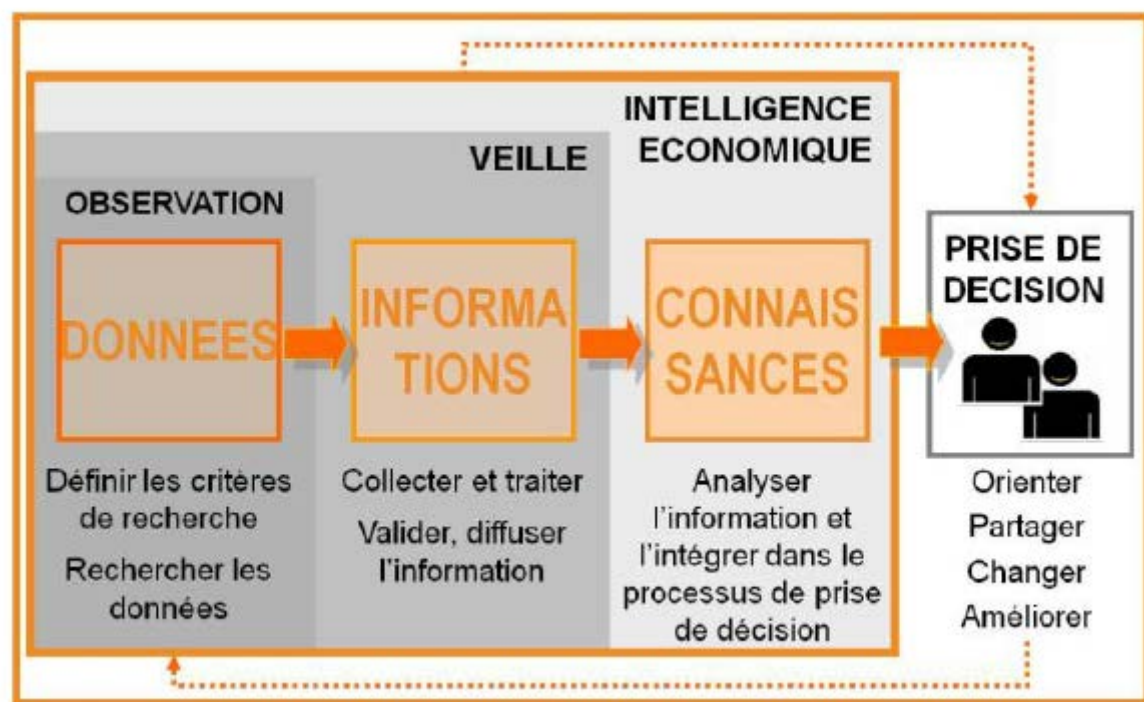


**Figure 37 :** Importance stratégique de la gestion de l'information

**Source :** [www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios\\_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf) consulté le 28/02/2014 à 17 :35

Mais cette information avant qu'elle devienne vraiment information, elle aurait pris la forme de donnée, et elle se transforme ensuite en connaissance utile pour la prise de décision.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique



**Figure 38** : Le modèle d'intelligence économique en trois concepts

Source : Jean- luis Monino, l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, réseau de recherche sur l'innovation° :27/2012, p 7.

La figure ci-dessus montre qu'il y'a 03 concepts distincts, à savoir :

**-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<sup>1</sup>.

**-Information** : ensemble de données, validées et confrontées, qui commence à avoir un sens. Accumulation d'informations n'est connaissance<sup>2</sup>

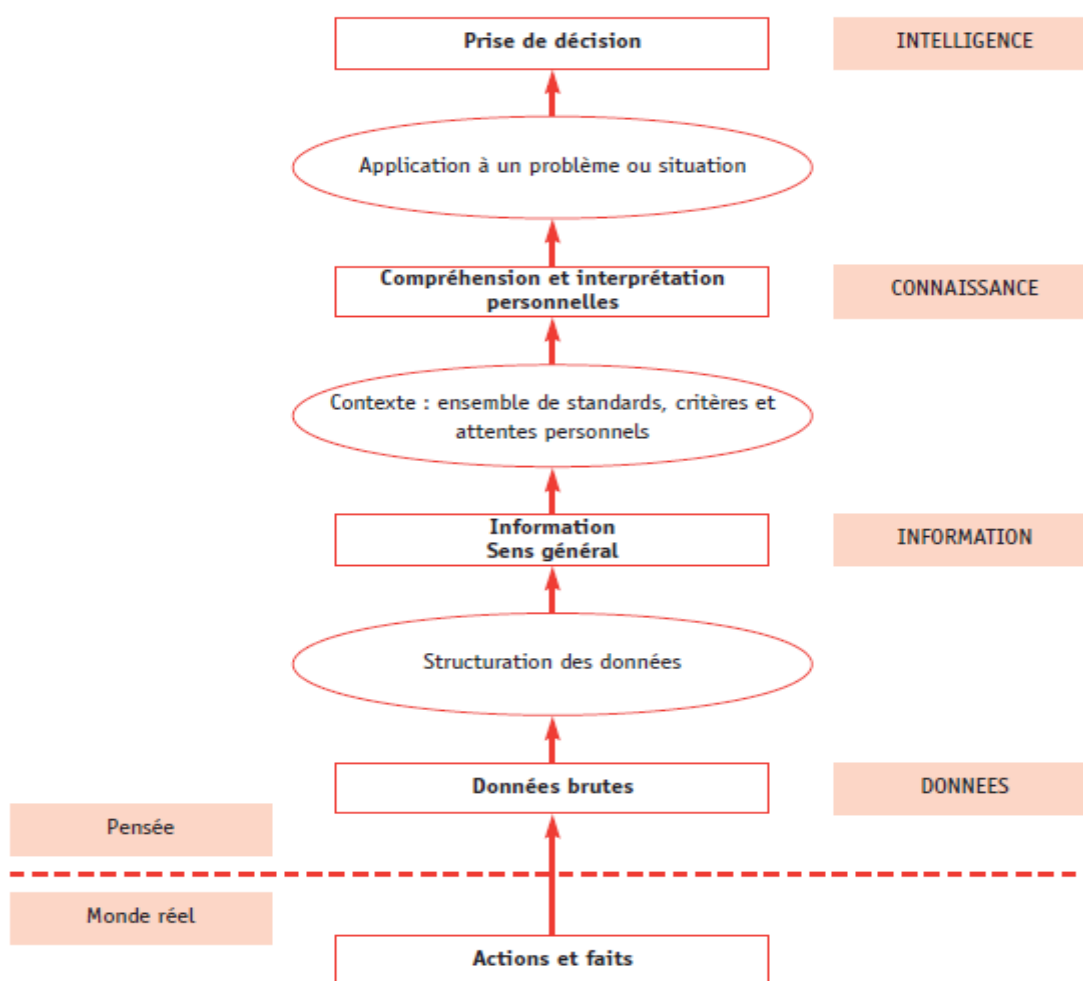
**-Connaissance** : ensemble d'informations interprétées par l'entreprise et lui permettant de prendre des décisions<sup>3</sup>. C'est cette connaissance qui est indispensable à la prise de décision.

<sup>1</sup>[www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios\\_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economique-guide-integral.pdf) consulté le 28/02/2014 à 17 :35

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique



**Figure 39 :** L'information devient intelligence lorsqu'elle est exploitée

**Source :** [www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios\\_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economica-guide-integral.pdf](http://www.madrimasd.org/queesmadrimasd/socios_europeos/descripcionproyectos/documentos/intelligence-economica-guide-integral.pdf) consulté le 28/02/2014 à 17 :35

### 2-2 : Intelligence économique et stratégie d'entreprise

Comme on l'a abordé précédemment, l'intelligence économique et notamment via son volet veille stratégique permet d'aider le décideur dans son processus de prise de décision stratégique, cette veille influe aussi sur la nature des orientations stratégiques qui découlent de la décision stratégique.

Plusieurs chercheurs ont essayé d'étudier cette influence et notamment ceux indiqués dans le tableau ci-dessous :

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

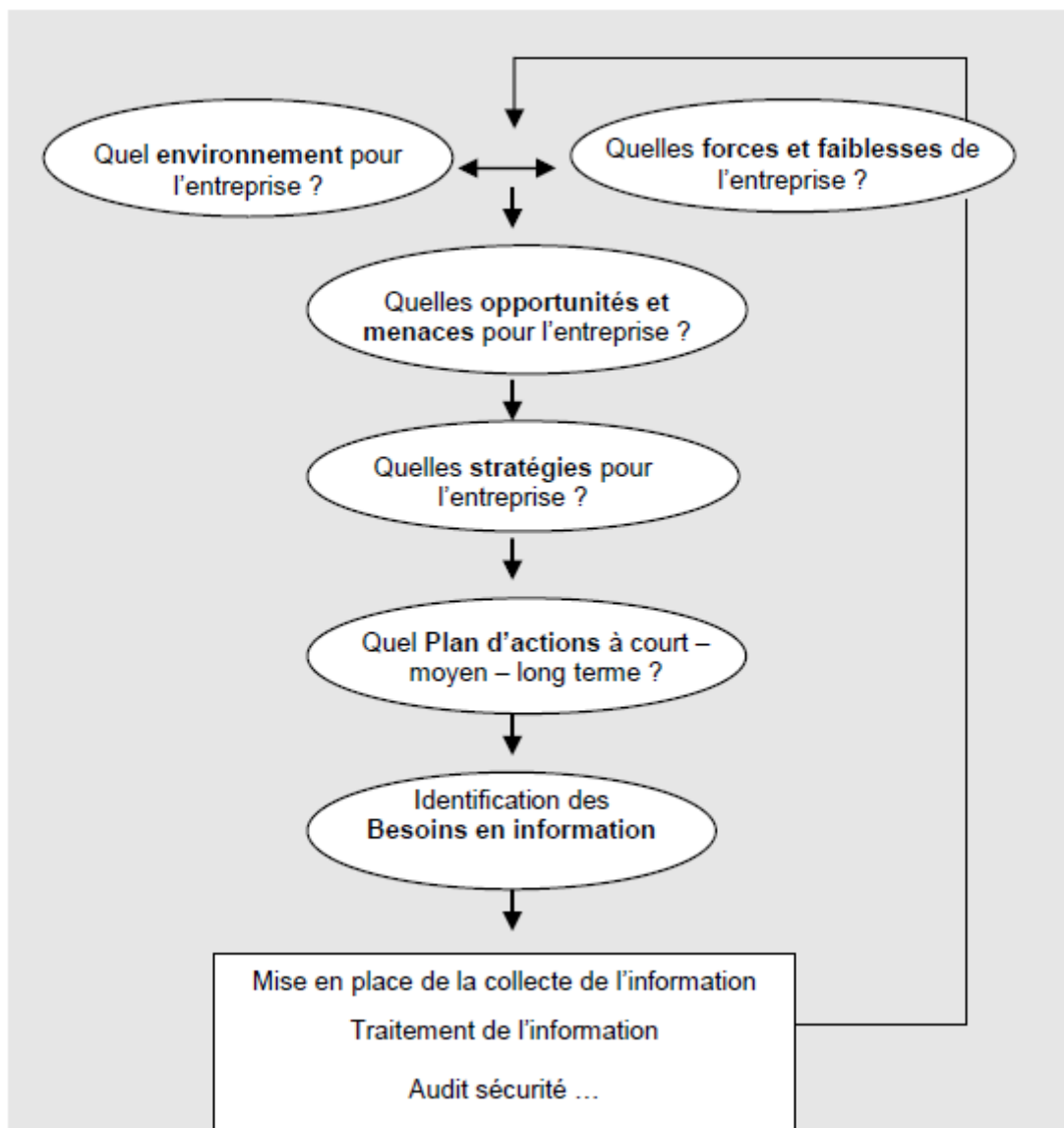
| <b>Quelques éléments mis en avant pour apprécier la relation entre l'IE et la décision stratégique</b>                                       | <b>Les auteurs</b>                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| La nature des orientations stratégique de l'entreprise (croissance interne, croissance externe, intégration verticale, diversification.....) | Sophie Larivet et Francois Brouard (2005)                                           |
| Efficacité, Efficience, Effectivité                                                                                                          | P.L.Bescos et al1993, B.Martory 1990, S.Hannabus 1987 cités dans Chedia Dhaoui 2008 |

### 2-1-1 : Intelligence économique et démarche stratégique

Nous allons tenter dans ce qui suit d'étudier la relation entre l'intelligence économique et la démarche stratégique en essayant de situer l'intelligence économique et surtout la veille stratégique dans la démarche stratégique, puisque c'est le volet qui relie l'intelligence économique directement à la décision stratégique

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---



**Figure 40:** Démarche stratégique et veille stratégique

**Source :**

La figure 48 montre que la veille stratégique intervient lors du diagnostic stratégique qu'effectue l'entreprise comme une première étape de la démarche stratégique, ce qui fait que la veille stratégique dote le décideur d'informations fiables ou plus précisément de connaissance utiles à la prise de décision stratégique qui trace la stratégie de l'entreprise. Et comme la démarche stratégique se compose de plusieurs étapes allant du diagnostic stratégique jusqu'au contrôle stratégique, c'est lors de cette dernière qu'on peut évaluer la qualité des décisions stratégiques prises précédemment.

## CHAPITRE 3 : L'intelligence économique : une nouvelle pratique managériale au service de la décision stratégique

---

Le contrôle stratégique vise la mesure de quelques points essentiels qui se présentent comme suit :

**-L'efficacité** : c'est le rapport entre les objectifs tracés et les résultats obtenus. Dans notre cas, il s'agit des objectifs stratégiques tracés par les tops managers lors de la démarche stratégique et notamment lors de la décision stratégique et le degré d'atteinte de ces objectifs

**-L'efficience** : c'est le rapport entre l'atteinte des objectifs et les moyens utilisés pour le faire.

**-L'effectivité** : c'est le rapport entre les objectifs tracés et le degré d'adhésion du personnel.

Pour étudier l'impact de l'intelligence économique sur la décision stratégique, nous allons nous servir de ces trois critères.

Additivement à ce qui précède la littérature en intelligence économique contient une autre facette de cette relation. Il s'agit de l'impact de l'intelligence économique sur les choix des orientations stratégiques des entreprises.

Cet impact est démontré via des études réalisées auprès de centaines d'entreprises<sup>1</sup>, une étude qui s'est soldée par la confirmation de l'impact de l'intelligence économique sur les choix stratégiques des dites entreprises.

En effet, une entreprise pratiquant l'intelligence économique est plus disposée à choisir un mode de croissance externe et d'adopter une stratégie de différenciation et de diversification qu'une entreprise ne surveillant pas son environnement, se contentant de ses ressources internes.

Et c'est ce qui a été entendu de la bouche d'un dirigeant : *« c'est évident que si je veux baisser mes coûts plus que mes concurrents j'ai qu'à me regarder le nombril. En cherchant bien, je trouverai des boulons en trop, des ouvriers trop chers. Mais si je veux survivre, je dois proposer mieux que la concurrence, devancer les attentes de mes clients, améliorer les produits avant qu'ils ne le demandent, être différent, en mieux (...). Et pour ça, c'est autour de moi qu'il faut que je regarde, ce n'est pas mon nombril qui va me dire quel matériau utiliser demain. C'est pour ça que l'intelligence économique c'est important »*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Etude faite par Sophie Larivet et François Brouard auprès de 100 entreprises françaises.

<sup>2</sup> Sophie Larivet et François Brouard, op. cit, p 3