

L'intelligence économique une stratégie pour le secteur bancaire

1. Mondialisation et intelligence économique

Dans un contexte où les clientèles se font plus volatiles et plus exigeantes, où la concurrence mondiale se renforce avec l'apparition de nouveaux pays producteurs (les BRIC), la concurrence entre les firmes tend à se durcir, opposant deux modèles de compétition : le modèle de la firme multinationale qui développe des effets de taille par une couverture mondiale du marché, le modèle de la PME qui valorise des effets de spécialisation à partir d'un enracinement régional au sein de cluster. Dans cette compétition, la firme multinationale cherche à acquérir la souplesse d'une PME par l'externalisation, et la PME cherche à acquérir les effets de taille de la multinationale par la coopération avec d'autres PME.

Pour une PME, l'enjeu consiste à convaincre d'autres PME d'unir leurs efforts dans le cadre d'une stratégie collective, c'est-à-dire une stratégie qui combine les avantages individuels de chaque PME à l'échelle collective. Cette stratégie conduit à développer des actifs spécifiques justifiant l'intérêt de la coopération : des actifs qu'aucune PME n'aurait pu acquérir en demeurant isolée, des actifs qui créent davantage de valeur collectivement que la somme des valeurs créées individuellement par chaque PME, des actifs dont les PME tirent un bénéfice individuel, directement ou indirectement. Parmi ces actifs figure la connaissance collective au cœur de la notion d'intelligence économique. En effet, « l'information stratégique » ne veut rien dire en soi. Ce qui a une importance stratégique pour la firme A n'en a que rarement pour l'entreprise B, en raison des différentes positions de perception. L'information n'est donc pas une vérité objective pour tous. Dans ce contexte, ce qui est important c'est de relier les firmes pour partager et construire des informations pertinentes pour chaque partenaire.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Ainsi à une échelle collective, chaque firme peut être détenteur d'une connaissance partielle dans l'innovation ou dans la protection des données sensibles. L'enjeu consiste alors à reconstituer à plusieurs la connaissance dans son intégralité pour développer un avantage compétitif collectif, comme l'innovation ouverte. L'harmonisation des échanges entre firmes joue donc un rôle crucial pour atteindre cet objectif.¹

2. L'intelligence économique est un outil d'aide à la décision

L'entreprise se situant au cœur du processus innovant est considérée comme un acteur essentiel de l'innovation. Elle fait partie d'un système économique plus large dans lequel d'autres acteurs interviennent : les laboratoires, les entreprises, les consommateurs etc. qui interviennent ou influencent le processus innovant des entreprises. L'innovation est un choix décisif et une prise de risque. D'où la contrainte pour l'entreprise innovante de disposer d'un système d'intelligence économique pour l'aider dans les prises de décision. L'entreprise innovante doit se tenir informée des technologies disponibles dans son secteur d'activité. Le mot technologie recouvre ici l'ensemble des informations quelle qu'en soit l'étendue, la complexité jusqu'à l'aspect économique de ladite technologie. De ce fait, l'entreprise innovante se trouve dans la nécessité d'appliquer la veille technologique, puis l'intelligence économique. Il est essentiel, dans ce contexte, de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décision adéquates. Dans un monde très fluctuant caractérisé par des évolutions de plus en plus erratiques et, donc, très difficilement prévisibles, il convient d'être compétitif, c'est-à-dire de vendre en permanence et avec profit les produits et services créés. Il importe aussi d'être apte à l'innovation permanente, au sens large, incluant la diversification.

L'intelligence économique est un ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la

¹- Cristophe Assens & Cristelle Perin- « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises »- Revue internationale d'intelligence économique- Volume 3- année : 2011-page : 139.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

prise de décision. Elle englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel: veille, protection, manipulation de l'information. L'intelligence économique est considérée comme un moyen puissant d'aide à la décision stratégique, outils destinés aux hauts responsables de l'entreprise. Elle sort d'un dispositif systématique d'intelligence économique des outils d'aide à la décision. Ce problème de prise de décision en univers incertain concerne avant tout la stratégie et, donc, les dirigeants de l'entreprise. Les décisions stratégiques seront offensives, défensives ou organisationnelles.

Les décisions offensives concernent fréquemment la R&D où les nouveaux programmes de recherche à lancer, les nouveaux projets de développement à soutenir, jouent un rôle capital dans la capacité à l'innovation permanente qui doit constituer un objectif essentiel. Il s'y ajoute les activités de transfert de technologies comme la vente, l'achat, l'échange de licences, ou d'unités de production. La direction commerciale, le marketing sont également très impliqués dans les décisions offensives. Les décisions défensives sont relatives à la protection du patrimoine, à la sécurité et à la maîtrise des risques. La notion de risque s'étend maintenant à tous les domaines de l'entreprise, du risque industriel au risque commercial en passant par le risque d'image : quelques traces de benzène dans une eau minérale ont, avec la médiatisation généralisée, des conséquences terribles. Le management défensif consiste à mettre les risques en évidence, à les mesurer, à s'efforcer d'en réduire la probabilité d'occurrence et de déterminer l'importance du dommage potentiel. Les entreprises possédant un dispositif d'intelligence économique sont conscientes d'un risque moins évident mais bien réel, celui de la désinformation sciemment organisée pour détruire l'image de l'entreprise ou pour faire s'effondrer le cours de ses actions.¹

¹ - Naima El Haoud- « l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante »- Revue internationale d'intelligence économique- Volume : 03- Année : 2011- page n° : 177, 178.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

3. L'intelligence économique un outil stratégique de la gestion des risques :

a. L'intelligence économique permet une anticipation des risques externes:

Une des fonctions principales de l'intelligence économique est la veille globale de l'environnement. Il s'agit de détecter des signaux annonciateurs de changement. Elle englobe et centralise dans ce sens toute sorte de veille, à savoir la veille technologique, politique, économique, juridique² Et sociale. Il existe deux types de signaux, les signaux forts et les signaux faibles. Les signaux forts sont des informations complètes, relativement stables dans le temps et accessibles auprès de ressources formalisées.

Les signaux faibles, quant à eux, sont essentiellement qualitatifs, anticipatifs, incertains et ambigus mais permettent cependant de prévoir les changements futurs de l'environnement de l'entreprise, de réduire son temps de réaction et d'accroître sa flexibilité. Ils constituent des signes d'alerte précoce.

Une des limites des systèmes de la gestion des risques réside dans le fait qu'ils ne permettent que la détection de risques déjà cartographiés. De plus, ces systèmes restent centrés sur des risques de nature industrielle. Cela ne permet pas à l'entreprise d'anticiper des événements imprévisibles surtout lorsqu'il s'agit de risques concurrentiels par exemple. L'intelligence économique peut ainsi aider à détecter les signaux faibles annonciateurs des surprises de l'environnement afin d'éviter la situation de crise. Elle permet par conséquent une anticipation des risques.

S'ils se font de plus en plus précis, ces signaux deviendront forts et permettront à l'entreprise de passer d'un état d'ignorance totale à un état de connaissance totale de nouveaux risques.

b. L'intelligence économique permet de pallier les défaillances des indicateurs.

La mesure des risques se fait par le biais d'indicateurs communément approuvés par les experts ou déterminés sur la base de données historiques. Deux cas de

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

figure, au moins, peuvent se présenter :

Une sous-estimation du seuil au-delà duquel le risque devient réel ;

Une absence d'indicateur valable et fiable permettant de mesurer le risque et de déclencher l'alerte.

Les praticiens de l'intelligence économique partent certes d'un besoin prédéfini, mais scrutent tout l'environnement à la recherche d'informations pertinentes, ce qui n'est pas le cas des risques managers qui restent plutôt centrés sur des indicateurs prédéfinis. L'IE et le management des risques peuvent en ce sens être complémentaires et s'alimenter mutuellement en information.

c. L'intelligence économique permet une meilleure interprétation des risques

Parfois les indicateurs et les mesures sont fiables mais l'interprétation qu'on fait est erronée. L'interprétation en management des risques est assurée par des spécialistes dont la mission est de donner un sens et une explication à la variation des indicateurs.¹ L'intelligence économique est fondée sur une logique d'intégration et de coordination de réseaux dispersés. Ce réseau d'acteurs clés permet de disposer d'une meilleure compréhension des événements et de créer une capacité de travailler ensemble, de se coordonner et de partager l'information et la connaissance. Dans ce sens, l'intelligence économique peut permettre de mieux interpréter les informations collectées par les risques managers.

4. Vers une caractérisation des dimensions de l'I.E.S

A partir du matériau, ci-dessus détaillé, nous pouvons commencer par une approche idéaliste qui définit un certain nombre de principes à partir desquels pourraient être envisagées les fonctions d'un modèle parfait d'I.E.S. Ces principes sont les suivants :

¹ Mohamed Nabil EL MABROUKI- « l'intelligence économique « quels apports à la gestion des risques »-Université Paris XI - Faculté Jean Monnet-France-page n° :08.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- **Légalité** : l'intelligence économique s'inscrit dans un cadre légal et déontologique ;
- **Culture collective de l'information** : l'information est l'affaire de tous, en aucun cas l'information ne doit être considérée comme un bien personnel. L'I.E correspond à une gestion dynamique de la culture informationnelle fondée sur la diffusion transversale de l'information et le décroisement des relations par la connaissance du jeu des acteurs.
- **Continuité et permanence** : l'intelligence économique est une activité permanente, continue et pérenne. En ce sens elle implique directement et durablement la direction stratégique de l'entreprise dans une politique cohérente de collecte systématique, globale et généralisée.
- **Synergie** : elle implique la gestion globale et rationnelle des compétences à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ce principe appelle la notion d'intelligence collective.
- **Proactivité et interactivité** : l'intelligence économique prend en compte les signaux faibles et les faisceaux d'indices afin de détecter les menaces et les opportunités, elle réduit ainsi l'incertitude et favorise une meilleure réactivité. En visant le contrôle des événements en amont, elle permet d'élaborer des solutions opérationnelles par anticipation (proactivité) et d'influencer l'environnement social et concurrentiel (interactivité).
- **Dynamique apprenante**: l'intelligence économique se situe dans une logique d'apprentissage permanent. Réceptive à la nouveauté, elle cherche à ne pas réinventer la roue et favorise l'inspiration par l'imitation légale (benchmarking) et l'adaptation culturelle. Cette dynamique apprenante favorise l'élimination du syndrome NIH (Not Invented Here) (Achard et Bernat, 1998).
- **Regard critique** : l'intelligence économique apporte un regard critique sur l'information. La mise en doute et l'analyse systématique impliquent une

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

vérification et une authentification de l'information avant son exploitation à des fins opérationnelles.

- Réticularité : l'intelligence économique favorise le développement des réseaux d'échange d'informations à travers une gestion dynamique de la problématique coopération concurrence. Elle implique une gestion valorisante des sources, préférant les stratégies de contournement aux stratégies frontales.¹

5. Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique :

L'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à maîtriser une chaîne de l'information stratégique dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Pour une entreprise, il s'agit plus précisément de transformer collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement. Pour ce faire, il est avant tout nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur son environnement pertinent, sa position réelle, ses objectifs, l'écart entre les deux et les moyens de les combler. Pour être efficace, la démarche d'intelligence économique doit être intégrée à cette réflexion et orientée par elle. Car plus qu'une palette d'outils, elle est avant tout une posture, un autre regard sur le couple menace/opportunités, faisant ainsi du management de l'information stratégique une clé de la compétitivité. L'intelligence économique dynamise les outils classiques de la stratégie avec lesquels elle entretient des liens historiques étroits et offre à des démarches plus novatrices les moyens de leurs ambitions. Celui-ci permet d'initier une démarche d'intelligence économique à partir de l'analyse des dynamiques internes et externes de l'organisation et de son environnement. En d'autres termes, l'intelligence économique est intégrée dans une démarche plus globale et permet aux différents acteurs de mieux percevoir son intérêt. Rapidement, néanmoins, il va s'avérer nécessaire d'organiser une séance de sensibilisation pour impliquer

¹ - Antoine E Said- « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise » - op.cit.- page n° :104.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

l'ensemble des collaborateurs et leur présenter ce que couvre une telle démarche en terme de méthode et d'outils mais également de modifications éventuelles des comportements (recherche organisée de renseignement, partage du savoir, protection des informations, actions d'influence...). Viennent ensuite les outils classiques de la stratégie. Outre l'intérêt qu'ils présentent évidemment en termes d'analyse, la matrice de l'intensité concurrentielle et la matrice SWOT mettent l'organisation en tension. Vient alors le temps de l'audit informationnel et du diagnostic des besoins puis le temps de la mise en œuvre de l'intelligence économique avec la cartographie des flux d'information, le fameux cycle du renseignement et son complément, l'approche target centric.¹

6. La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique au sein organisme bancaire

La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique, c'est avant tout prendre conscience d'un besoin en information et des risques liés à cette information.

- Définir le besoin : avant de se lancer il faut bien connaître les besoins de la banque. Il faut reformuler, déterminer les attentes précises et sous quelle forme l'information est attendue.
- Collecter : il s'agit de surveiller et d'interroger les sources à disposition afin d'obtenir des informations.
- Traiter : l'information brute recueillie doit être traitée, c'est-à-dire hiérarchisée, synthétisée ou décryptée selon les besoins du demandeur.
- Analyser : fiabiliser et interpréter l'information pour l'inclure dans sa stratégie de décision.
- Formaliser : il est nécessaire de traiter précisément l'information pertinente

¹ Christophe DESHAMPS, Nicolas MOINET- « la boîte à outils de l'intelligence économique »- Dunod-1 ère édition-2011-page n° : 13.

Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- Diffuser : avoir la bonne information pour que les concernés soient au courant au bon moment.
- Exploiter : être au courant ne suffit pas, il faut savoir exploiter correctement l'information : s'adapter, agir et au bon moment est vital.
- Protéger : la sécurité consiste à maîtriser les risques liés aux outils de communication et de stockage de l'information. Elle vise à sensibiliser les collaborateurs sur les risques éventuels liés à leur comportement.
- Lobbying : être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables. Cela permet de valoriser ses propres intérêts en agissant sur l'environnement de la banque.¹

¹ Belghanami Nadjat Wassila L'intelligence économique approche anticipative et action proactive Cas : des entreprises publiques algériennes- Revue de management et d'études économiques- Volume 2, Numéro 1- année :2019- page n° : 31-32.