

L'intelligence économique, un processus informationnel pour la maitrise de l'environnement de l'entreprise

BEKADDOUR Hassen
Doctorant
Faculté des sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen ALGERIE

Mohamed AHMED BELBACHIR
Maître de conférence
Faculté des sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Université de Tlemcen ALGERIE



Résumé :

A nos jours, la complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence de l'environnement sont devenues des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management.

Désormais, les activités de l'entreprise sont devenues en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Dans ce contexte, essayer de comprendre l'entreprise seule, sans s'intéresser à son environnement, c'est un peu comme essayer d'étudier la vie des poissons dans un aquarium !

Au milieu de tout cela a émergé le concept d'intelligence économique offrant à l'entreprise l'habileté de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités provenant de son environnement et de définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à son stratégie de développement, afin de réduire le degré d'incertitude de son environnement, et par conséquent de maîtriser les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

L'intelligence économique se structure aujourd'hui en une véritable profession, un outil moderne, à la disposition des organisations, leur permettant d'utiliser les informations pour maîtriser leur environnement, profiter des meilleurs opportunités et même modeler cet environnement.

Mots clés : *Intelligence économique, Veille stratégique, Information, Environnement, Cycle de renseignement.*

ملخص:

في الوقت الراهن، أصبحت تعقد، ديناميكية، عدم اليقين واضطراب محيط المؤسسة هي مصطلحات ذات قيمة كبيرة للمفكرين في مجال الإدارة.

حيث أصبحت أنشطة المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا مع محيطها الذي يفرض قيودا عليها. في هذا السياق، فإن أي محاولة لفهم المؤسسة لوحدها دون الاهتمام بمحيطها، هو بمثابة محاولة لدراسة حياة الأسماك في حوض السمك!

في خضم كل هذا، ظهر مفهوم الذكاء الاقتصادي الذي أتاح للمؤسسة القدرة على تحديد وتقييم التهديدات والفرص الناجمة عن محيطها، وتحديد الإجراءات الهجومية والدفاعية التي تتناسب مع إستراتيجيتها التطويرية وذلك للحد من درجة عدم اليقين في محيطها، وبالتالي السيطرة على التغيرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة مع محيطها.

إن الذكاء الاقتصادي أصبح اليوم يشكل في حد ذاته مهنة مستقلة، وأداة حديثة بين أيدي المنظمات، تتيح لها فرصة استخدام المعلومات للسيطرة على محيطها، الاستفادة من أفضل الفرص وحتى تغيير محيطها بما يتوافق مع احتياجاتها وأهدافها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، البيقظة الإستراتيجية، المعلومة، المحيط، دورة الاستعلام.

Introduction

L'entreprise ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien-être du corps social. Elle doit, et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, embaucher, se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi son territoire et tenir compte de toutes les contraintes de son environnement.

Dans ce contexte, l'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé, mais comme un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en constante évolution, porteur de menaces et d'opportunités.

D'ailleurs, certains auteurs envisagent l'entreprise essentiellement comme un système, qui échange avec son environnement. L'entreprise se définit par opposition à son environnement.

Un environnement complexe et instable rendant la survie de l'entreprise un grand défi pour ses managers et un champ vaste et fertile offrant aux académiciens et chercheurs en management un nouveau objet de recherche à explorer.

Partant du fait que l'entreprise est un système ouvert en interaction dynamique avec son environnement, les penseurs et chercheurs en management se sont vu obligés de prêter une grande attention et de consacrer tant du temps à l'étude de ce fameux environnement à lequel dépend la survie et le succès de l'entreprise.

En effet, la performance d'une entreprise vient de sa compréhension de son environnement et de sa capacité à s'y adapter.

Désormais, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable, et seule les entreprises qui pourront développer et valoriser leurs bases de connaissances, autrement dit, à maîtriser l'information, auront la possibilité de comprendre, de s'adapter et d'anticiper les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

Fort du rôle crucial que revêt l'information, l'intelligence économique naît de cette prise de conscience de l'incapacité pour une entreprise de percevoir et d'identifier les opportunités et les menaces de son environnement sans une démarche globale, systématique et transversale de management de l'information stratégique.¹

De tels constats ont fait que l'intelligence économique devient une démarche vitale pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille en vue de pouvoir gérer au mieux l'interaction avec leur environnement.

La caractéristique managerielle de l'intelligence économique réside d'abord, dans la prise en compte de la valeur d'usage d'information participant à l'élaboration des connaissances. L'entreprise engage ainsi une relation nouvelle avec son environnement. Celui-ci intervient en tant que composante active de la stratégie et non comme un facteur externe.

D'une autre part, l'intelligence économique permet à l'entreprise non pas seulement de s'adapter à son environnement mais aussi de l'adapter à ses besoins stratégiques par les outils d'influence que contient la pratique. La performance de la firme réside

¹ Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.

alors dans sa capacité non pas à s'adapter aux transformations de son environnement, mais à considérer ces changements comme variable dynamique de sa propre évolution.

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 menaces / opportunités, faisant ainsi du management de l'information stratégique une clé de la compétitivité.¹

Certes, l'intelligence économique constitue une nouvelle culture et une nouvelle pratique pour les acteurs économiques. Elle repose sur des actions de veille stratégique, de sécurité économique et d'influence. Elle répond à des modifications profondes de l'environnement global des entreprises, et travaille activement à se doter d'une compréhension fine des interactions qui existe entre l'entreprise et son environnement dans le cadre d'une relation dynamique.

La notion d'Intelligence Economique est abordée dans un contexte de guerre économique où la gestion de l'information est cruciale pour les entreprises. Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

Comment la démarche d'intelligence économique permet-elle à l'entreprise de maîtriser son environnement ?

Pour répondre à cette problématique nous nous fondons sur les deux hypothèses suivantes :

H1 : La démarche d'IE repose sur ses dimensions défensives de veille et de sécurité afin de prédire les changements et gérer les risques liés à l'environnement de l'entreprise.

H2 : La démarche d'intelligence économique permet à l'entreprise d'adopter une stratégie offensive visant à influencer sur l'environnement et imposer les changements souhaités.

1. L'entreprise et son environnement

Nul n'ignore aujourd'hui que l'environnement dans lequel opèrent les entreprises et les nouvelles règles de jeux auxquelles elles sont désormais soumises, ont connu de profondes mutations.

Agent économique, l'entreprise est ancrée dans un environnement bien particulier, avec lequel elle entretient des rapports de réciprocité (une modification de l'environnement entraîne la plupart du temps une adaptation, voire une réorientation des activités de l'entreprise). Son succès vient en grande partie de sa capacité à gérer

¹ Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, la boîte à outils de l'intelligence économique, DUNOD, 2011, p12.

les opportunités et les risques découlant de cette interconnexion avec son environnement.¹

En effet, les entreprises évoluent actuellement dans un environnement rendu complexe par le phénomène de mondialisation, la multiplication de la masse d'informations et de sa vitesse de circulation ainsi que la crise économique.

À ce titre, la capacité de survie des organisations dépend de leurs aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à s'adapter. Elles devraient, de ce fait, impérativement se mettre à l'écoute prospective de l'environnement dans lequel elles opèrent.

En revanche, les tendances et les enjeux stratégiques, auxquels l'entreprise doit faire face, émanent avant tout de la complexité de l'environnement qui se manifeste dans l'incertitude et l'ambiguïté. Dans cette perspective, le défi des dirigeants de l'entreprise consiste à être en mesure de cerner et d'appréhender cette complexité, dans le but de mieux la gérer par la suite.

L'environnement s'impose comme une contrainte nouvelle pour les entreprises industrielles que la réglementation rendra encore incontournable. Mais loin de n'être qu'un coût externe supplémentaire, l'environnement peut être l'occasion de rechercher un avantage concurrentiel durable à moyen et long terme, dans la mesure où sa prise en compte accroît la fiabilité des processus industriels et la valeur des produits et services livrés à la clientèle.

En fait, l'environnement constitue à l'entreprise la principale source d'incertitude pour les managers qui sont responsables d'identifier les opportunités et menaces, la conduite de la démarche stratégique et l'atteinte d'une bonne relation Environnement/Entreprise.

L'entreprise n'est plus considérée comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence afin de pouvoir s'adapter et anticiper les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

En parallèle, l'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes ou menaces environnementales).

La gestion de l'environnement devient ainsi une dimension fondamentale du management. Toutes les fonctions de l'entreprise se trouvent impliquées dans la mise en place d'une politique intégrée de gestion de l'environnement.²

1.1 L'environnement, source d'opportunité et de menace pour l'entreprise

L'entreprise est soumise à des pressions extrêmement fortes de l'environnement politique et social, socio-économique, environnemental, réglementaire,

¹ Rita-Maria Züger, *Gestion d'entreprise – Notions de base en matière de gestion*, Compendio Bildungsmedien, 2005, p37.

² Mercedes Bresso et Alain Haurie, *Gestion de l'environnement et entreprise*, PPUR presses polytechniques, 1996, p2.

technologique, concurrentiel, etc. Il s'agit d'identifier les menaces qui peuvent peser sur le devenir de l'entreprise et les opportunités qui s'offrent au système pour le faire évoluer favorablement et réduire l'écart entre la situation actuelle et la situation voulue.

On entend par opportunité toute circonstance extérieure propice et favorable au développement du système et par menace tout élément provenant de l'extérieur qui peut présenter un danger et mettre en péril l'équilibre du système.¹

L'identification des opportunités et des menaces par le décideur est un déterminant de la stratégie de l'entreprise tandis que la prise en compte de l'environnement externe prend de plus en plus une grande importance dans les systèmes d'entreprise.

Le diagnostic externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement de l'entreprise. Il porte sur les éléments constitutifs du macro environnement (démographique, économique, réglementaire, naturel, technologique, culturel) et du micro environnement (taille et structure du marché, clients, concurrence, distributeurs) qui affectent l'activité de l'entreprise.²

Enfin une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel durable parce qu'elle a su voir une opportunité là où ses concurrents ne voient qu'une menace.

1.2 L'impact de l'environnement sur l'entreprise

Des transformations fondamentales ont lieu depuis quelques décennies. Des bouleversements géographiques, technologiques et économiques s'opèrent à une vitesse jamais égalée. La stratégie des entreprises est constamment remise en cause, forçant les managers à revoir leurs choix, leurs processus de décision, leur manière même de concevoir et d'envisager leur avenir.³

L'entreprise peut être distinguée de ce qui l'entoure et qui correspond à son environnement. Ce dernier agit sur l'organisation en générant des contraintes mais constitue également pour elle une source d'opportunités.

- ✓ Les évolutions technologiques par exemple confèrent aux entreprises innovatrices une situation de monopole qui leur donne un avantage concurrentiel, dans certains cas, en revanche, l'évolution de certaines variables peut entraîner des contraintes nouvelles pour les organisations risquant ainsi de les fragiliser (ex : nouvelles normes en matière de pollution qui impliquent de lourds investissements).
- ✓ L'analyse des acteurs de l'environnement et de leur comportement représente pour les organisations une obligation absolue car ils conditionnent leur survie.
- ✓ Certains acteurs, comme les fournisseurs, se situent en amont de l'entreprise en lui procurant des biens et des services nécessaires à son activité.
- ✓ Les clients, qui se trouvent en aval de l'organisation, sont des acteurs déterminants car leur nombre, leurs besoins, constituent pour les entreprises un débouché en termes de production... et donc de chiffre d'affaires.

¹ Gilbert Bron et all. *L'entreprise horticole : approche globale et durable, diagnostic*, Educagri Editions, 2012, p53.

² Ulrike Mayrhofer, *Marketing*, Editions Bréal, 2006, p34.

³ Pascale Auger, *Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?*, DUNOD, 2008, p7.

- ✓ La pression des concurrents oblige également l'organisation à se positionner et à innover pour éviter de perdre des parts de marché.
- ✓ Les administrations (État, collectivités territoriales) jouent également un rôle important car elles influencent l'entreprise en tant que fournisseurs de services gratuits et comme producteurs de normes juridiques.
- ✓ Les groupes de pression pèsent également sur les organisations en les obligeant à renoncer à des investissements (ex : associations de riverains qui s'opposent à l'extension d'un aéroport) ou au contraire ils favorisent des investissements (choix d'implantation d'un site de production sur un lieu déterminé).

L'environnement est une cause essentielle qui détermine la forme organisationnelle. La structure est plus ou moins mécaniste ou organique en fonction des contraintes de l'environnement dû que ce dernier agit sur la structure de l'entreprise car celle-ci est étroitement liée au contexte dans lequel elle évolue.

Pour résumé, l'environnement constitue une contrainte en imposant des comportements par des charges nouvelles (nouveaux concurrents, nouveaux produits...) mais il est aussi source d'opportunités (nouvelles technologies, évolution des goûts des consommateurs...).

1.3 L'impact de l'entreprise sur l'environnement

En fait, les organisations, par leurs activités, produisent des effets sur leur environnement. Lorsque ces derniers sont bénéfiques, on parle d'externalités positives (ex : l'ouverture d'une entreprise va créer des emplois et distribuer de la richesse, ce qui profitera de manière directe ou indirecte à l'ensemble des acteurs - salariés, commerçants, collectivités territoriales – situés à proximité de l'entreprise). À l'inverse, l'organisation peut générer des externalités négatives lorsqu'elle transfère sur son environnement des nuisances qu'elle ne prend pas en charge.

Prenons l'exemple de l'organisation touristique, elle peut avoir des effets positifs :

- Elle peut participer à la protection de l'environnement naturel et à sa mise en valeur.
- Certains projets touristiques, bien maîtrisés, deviennent structurants et redynamisent des régions économiquement défavorisées. Ils permettent ainsi le maintien ou le développement d'une activité économique locale, créant ainsi un pôle de croissance.
- L'État et les collectivités locales jouent un grand rôle dans la politique de développement touristique.
- L'organisation touristique distribue des revenus, paye des impôts et finance la protection sociale.

Comme elle peut avoir des effets négatifs :

- L'organisation touristique peut présenter une menace pour l'environnement : dégradation des paysages, rejets divers, pollution.

En conclusion, l'organisation, par ses actions, modifie l'environnement ; ces transformations peuvent avoir des effets positifs (accroissement de la richesse, création d'emplois, nouveaux services...), mais aussi négatifs (pollution, destruction d'emplois...).

2. Les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise

L'entreprise est un acteur exerçant ses activités dans un milieu extérieur évolutif caractérisé par certaines caractéristiques, à lesquelles elle doit prêter attention et doit œuvrer à s'y adapter et à y opérer des actions visant à le rendre propice à son développement et à sa croissance.

La complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence sont devenues des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management. Plusieurs courants de pensée ont vu le jour dans ce contexte susceptible d'apporter des explications.

2.1 L'incertitude de l'environnement de l'entreprise

La première dimension renvoie à l'incertitude environnementale et il s'agit de l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement.

Fisher définit l'incertitude de l'environnement comme étant :¹

- ✓ Le manque d'information concernant les facteurs de l'environnement associé à une situation donnée de prise de décision.
- ✓ La méconnaissance des résultats ultérieurs d'une décision spécifique. En terme de combien l'entreprise va perdre si la décision prise n'est pas la bonne.
- ✓ L'incapacité de donner une probabilité sur la manière dont les facteurs de l'environnement vont affecter le succès ou l'échec de l'unité de décision dans sa performance opérationnelle.

On peut déterminer trois sources d'incertitude qui se présentent comme suit :

1. **Le manque d'information sur l'environnement comme source de son incertitude** : l'incertitude est étroitement liée à l'information, plus cette dernière est rare, plus l'incertitude est grande et vice versa, plus l'information est disponible et en qualité espérée, plus l'incertitude diminue et la décision sera prise sur la base d'une réelle connaissance des faits.
2. **La surcharge d'information et la difficulté de sélection de l'information pertinente** : contrairement à la première source, une quantité trop grande d'informations peut aussi constituer un handicap sérieux pour l'entreprise qui se trouve face à une grande masse d'informations de tout genre. Chose qui le met devant la difficulté du choix et de sélection de l'information pertinente pour sa décision.
3. **Le risque comme source d'incertitude de l'environnement** : Incertitude et risque sont des notions souvent confondues mais la distinction est cependant fondamentale. L'incertitude dépend du niveau et de la qualité de l'information que détient le décideur, de sa connaissance de la situation (et aussi du niveau de confiance qu'il a dans ses estimations et ses prévisions), alors que le risque est la conséquence d'une situation d'incertitude, et de l'action entreprise par le

¹ Cathy Fisher, The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, Accounting, Organizations and Society, Vol 21, n°4, 1996.

décideur. En d'autres termes l'incertitude est liée à l'état de la connaissance alors que le risque dépend à la fois de l'état de la connaissance, et des décisions arrêtées ou actions entreprises.

Nous pouvons retenir que l'incertitude de l'environnement est une notion tout à fait relative,

contingente par rapport à l'entreprise, qui peut correspondre aussi bien à un manque qu'à une surabondance d'information associé à une situation ambiguë où le décideur se trouve incapable de percevoir les changements dans l'environnement.

En revanche, l'incertitude peut varier d'une entreprise à l'autre selon la perception qu'elle a

de l'environnement dans lequel elle est située.

2.2 Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise :

La deuxième dimension qui caractérise l'environnement est traduite par le dynamisme. la

dimension de dynamisme de l'environnement repose sur différentes facettes d'après Bourgeois qui sont la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution des technologies.

Le dynamisme de l'environnement est présenté comme une variable importante dans les études sur le lien entre les processus stratégiques et la performance des entreprises. Une grande variété de définitions du dynamisme a été proposée dans la littérature.

En général, le dynamisme de l'environnement fait référence au taux de changement et au degré d'instabilité des facteurs dans un environnement. Il a ainsi pu être défini en référence

avec les changements technologiques et l'instabilité ou l'imprévisibilité de l'environnement.

On peut déterminer plusieurs sources de dynamisme qui se présentent comme suit :

- ✓ Le changement comme source de dynamisme dans l'environnement.
- ✓ L'instabilité comme source de dynamisme dans l'environnement.
- ✓ L'entreprise elle-même comme source de dynamisme dans l'environnement.

2.3 La complexité de l'environnement de l'entreprise :

Le problème central actuel des dirigeants est la gestion du changement rapide, de la réactivité et de la complexité croissante provenant de l'interaction de l'entreprise avec un environnement externe de plus en plus turbulent.

La complexité est une notion très présente et persistante dans l'étude de l'environnement. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.

La complexité représente le nombre de facteurs de l'environnement et le degré d'interdépendance entre ces facteurs, il affecte la capacité des dirigeants à prédire les effets

des tendances et changements organisationnels sur l'entreprise.

Le critère le plus représentatif d'un environnement complexe est le niveau de relations entre

ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus l'environnement

deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte corrélation, les éléments d'un système dépendront les uns des autres et par simple transmission de dépendances, de nouvelles relations peuvent se créer.

Cependant, une organisation congruente diffère selon le degré de complexité de l'environnement dans lequel elle évolue. En fin de compte, la structure en tant que système reflète le niveau de cette complexité (résultante de la compétitivité) de l'environnement.¹

2.4 La turbulence de l'environnement de l'entreprise

L'internalisation des marchés, l'avancée rapide des NTIC, l'évolution des goûts changeants des consommateurs, la concurrence grandissante des entreprises attestent des caractéristiques

instables et turbulentes de l'environnement des entreprises. La turbulence est donc synonyme

de discontinuités et des surprises face auxquelles l'entreprise doit posséder une forte capacité de réaction.

Généralement ces turbulences sont imputées aux faits suivants :²

- ✓ Le développement des technologies souvent rapide et dans bien des domaines a rapidement concerné tous les secteurs d'activité.
- ✓ Des changements profonds dans la demande liés à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de prix, de qualité et de service, exigence qui se traduira par une demande de plus en plus pointue.
- ✓ Les turbulences peuvent être imputées aussi aux actions menées par l'entreprise elle-même : innovation, nouveau procédé de production, nouveaux produits,...

La turbulence est envisagée comme une caractéristique de l'environnement proche de l'organisation qui tend à le rendre fréquemment changeant. La perception de ces changements variera d'une organisation à l'autre mais aura un impact assez fort pour permettre une remise en cause du système de gestion actuel.

On peut identifier quatre principes qui caractérisent la turbulence :

1. **La significativité du changement** : elle correspond à l'effet direct des nouvelles caractéristiques de l'environnement. Ce nouvel état va intéresser directement l'organisation. Elle sera en mesure de se rendre compte du changement, car sa situation d'équilibre se trouvera menacée. Même si elle ne s'aperçoit pas que l'environnement connaît des variations, elle se rendra compte que son état se trouve modifié. La notion de significativité renvoie ainsi à celle de perception.
2. **La rapidité du changement** : correspond à la vitesse dans la succession des variations. Les oscillations seront prononcées. Les secousses de l'environnement se succéderont à une vitesse suffisamment élevée pour

¹ Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie e l'entreprise, Editions Bréal, 2007, p250.

² Bennamar Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : Cas de l'entreprise Algérienne, Thèse de doctorat, université Abou Bekr Belakaid Tlemcen, 2013, p 64.

empêcher un état prolongé de stabilité. Ainsi, les organisations en présence de turbulences risquent de connaître un effet en cascade.

3. **L'imprévisibilité du changement** : à ce stade, le changement sera imprévu, discontinu. En effet, la discontinuité sera envisagée comme un événement qui ne suit pas une extrapolation d'une série d'événements précédents. On pourra penser que l'imprévisibilité du changement gênera la firme qui souhaite un environnement stable.
4. **Le renouvellement du type de changement** : le critère de nouveauté permet d'introduire un caractère surprenant pour ces variations. L'environnement va imposer de nouvelles situations à l'organisation où les modèles de réponses ne pourront pas servir. C'est dans cette caractéristique que résidera réellement l'opportunité d'apprentissage offert par les turbulences... En revanche, nous pourrions supposer que l'importance de la turbulence sera conditionnée par le nombre de situations nouvelles et caractérisée par le renouvellement du type de changement.

L'environnement ne devient turbulent, pour une activité, qu'à compter du moment où les

ressources et compétences dont dispose l'organisation s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées.

3. L'information, matière première stratégique pour comprendre l'environnement de l'entreprise

L'entreprise est en relation permanente avec son environnement. Elle s'insère dans un environnement local, national, voir international où elle doit assumer une responsabilité environnementale, sociable, économique ... Dans ce contexte, le succès d'une entreprise n'est pas seulement lié à la qualité de ses produits, de ses salariés ni à l'efficacité de ses dirigeants. Son succès relève également de sa capacité à adapter sa structure aux évolutions des contraintes imprévisibles de l'environnement.

A l'âge de l'agriculture, le pouvoir appartenait aux propriétaires terriens. Puis, à l'ère industrielle, le pouvoir est passé aux mains de ceux qui possèdent la technologie. A notre époque, il appartient désormais aux personnes qui détiennent l'information.¹ L'information est un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie. Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital.

Désormais, l'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement complexe, avec une concurrence accrue qui s'internationalise du fait de la mondialisation. Cela entraîne la nécessité d'avoir connaissance des mouvements des concurrents, des caractéristiques des fournisseurs et de l'évolution des technologies pour pouvoir continuer à évoluer durablement... Ces éléments, qui constituent l'environnement de l'entreprise, sont en constante évolution, il est donc nécessaire de pouvoir en évaluer les tendances et les indices de changement dans le but d'anticiper et de rester innovant.

¹ Claude Marcil, Comment chercher : les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement.¹

Dans ce contexte, le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation comme facteur de développement est indiscutable. En effet, l'information vient pour éclairer l'environnement et permettre son lecture d'une façon rationnelle. C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir : tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

Ainsi, seules les entreprises qui pourront maîtriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

Face au rôle important joué par le concept de l'information, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter des nouvelles démarches (tel que l'intelligence économique) capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter avec les changements d'environnement.

4. L'intelligence économique, un processus informationnel

À l'heure de l'intégration globale des marchés, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, notamment pour anticiper, analyser, gérer les risques et les opportunités dans un monde où complexité et volatilité prédominent. À sa manière, Paul Valéry résumait ce défi « Tout change, même l'avenir n'est plus ce qu'il était ».² Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne, « intelligence » signifie recherche d'information, activité de renseignement. On parle ainsi de « l'intelligence service », réseau constitué par les spécialistes du renseignement à des fins de militaires ou économiques. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.³

Selon Claude Revel : « L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son

monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale ».⁴

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions : sécurité économique, renseignement, veille, gestion des connaissances, lobbying, la communication et l'information, mais reste un concept autonome.

¹ Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.

² Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7.

³ Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.

⁴ Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.

En effet, l'intelligence économique est un processus au cours duquel plusieurs acteurs interviennent de façon conjointe, successive et coordonnée : capteur, veilleur, analyste, influenceur, décideur, communicant, expert, etc.¹

La figure suivante illustre le processus d'intelligence économique selon la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP) :

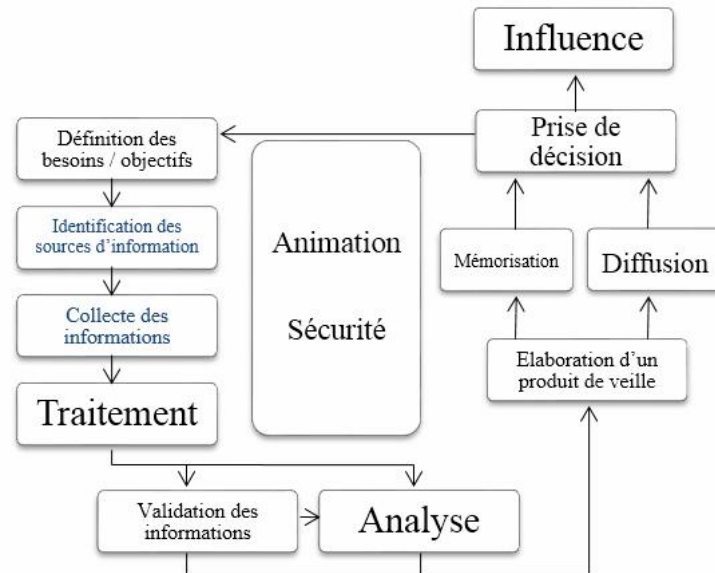


Figure 1 Le processus d'intelligence économique (Source: Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p19.)

Les spécialistes du domaine résument l'intelligence économique en un triptyque : veille (acquérir l'information stratégique pertinente), protection des informations (ne pas laisser connaître ses informations sensibles) et influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

En fait, on considère souvent que l'intelligence économique repose essentiellement sur trois volets : « Intelligence économique = veille + influence + protection »²

Selon Olivier BUQUEN Délégué interministériel à l'Intelligence économique : « L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi »³.

¹ François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2eme édition, 2014.

² Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.

³ Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2012, p12.

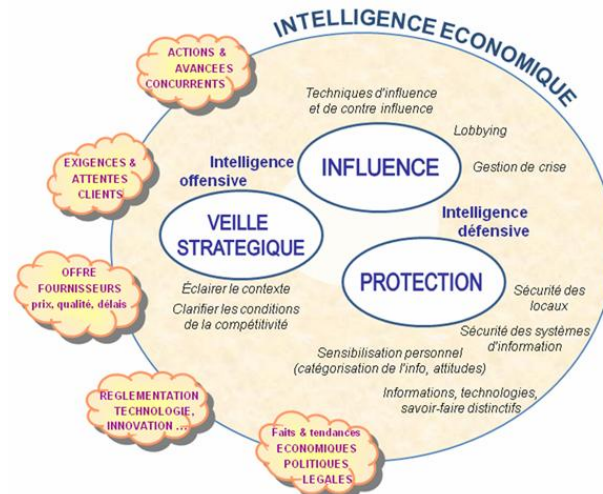


Figure 2 Les trois volets de l'intelligence économique (source : Paul Degoul)

L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin.¹

5. L'intelligence économique, un outil de maîtrise de l'environnement de l'entreprise

Depuis les années 60, le concept de l'intelligence économique a évolué avec les changements de l'environnement des entreprises. Dans un environnement en perpétuelle mutation, il est impératif d'identifier les changements profonds auxquels sont confrontés les acteurs du paysage économique.

Dans cette optique et dans le souci d'être réactives, préactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter la démarche d'intelligence économique qui se caractérise par deux attitudes :

1. Attitude adaptative

Réactivité :

- Moment imposé par l'environnement.
- L'entreprise réagit dans l'urgence à un événement imprévu.
- L'entreprise réagit pour s'adapter à court terme avec son environnement « ne pas trop se laisser se distancer par ses rivaux ».

2. Attitude prospective

Préactivité :

- Moment imposé par l'environnement.
- Ou moment choisi par l'entreprise en fonction de l'évolution prévue de l'environnement
- L'entreprise prépare sa réponse à l'avance.

¹ Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Dunod, 2002, p3.

- L'entreprise anticipe les changements pour avoir le temps nécessaire à la préparation des réponses adéquates et échapper à l'urgence « ne pas se laisser surprendre ».

Proactivité et interactive :

- Moment choisi par l'entreprise et imposé à son environnement.
- L'entreprise adopte une stratégie offensive, d'attaque, visant à imposer les changements souhaités « surprendre pour maîtriser l'environnement ».

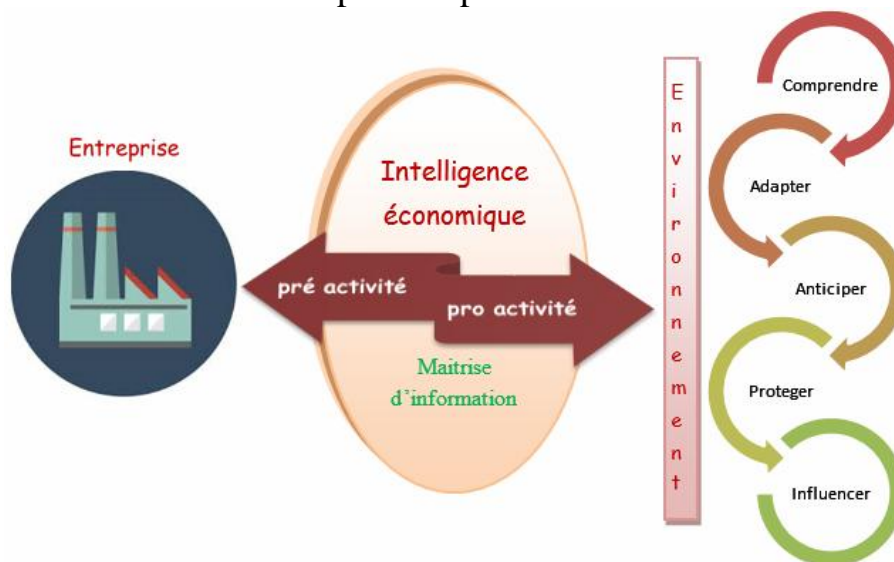


Figure 3 L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement (Source : L'auteur)

En effet, l'entreprise dans son interaction avec l'environnement produit des changements qui peuvent avoir une pression sur sa stratégie et ces décisions d'une façon positive ou négative, d'où née l'importance d'adopter une démarche capable de percevoir les changements de l'environnement tel que la démarche d'intelligence économique.

C'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 permette à l'entreprise de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités provenant de son environnement et de définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à son stratégie de développement, ce qui lui permettra de réduire le degré d'incertitude de son environnement, et par conséquent de maîtriser les changements provenant de l'interaction de l'entreprise avec son environnement.

5.1 La perception des changements de l'environnement

Dans un monde de plus en plus mouvant, où l'incertitude devient la règle absolue, le dirigeant a plus que jamais besoin d'identifier, de s'adapter et d'anticiper les changements de l'environnement pour minimiser le risque et pour assurer la pérennité de son organisation. La méthode qui permet la perception de ces changements n'est autre que l'intelligence économique.

L'intelligence économique permet de détecter les signes qui annoncent un événement attendu et conduit à l'élaboration des représentations futures pour adapter l'entreprise

aux changements de son environnement. Elle permet d'accomplir une surveillance globale et permanente de l'environnement de l'entreprise grâce à la fonction de la veille stratégique.

Humbert Lesca propose en 1991 le concept de la veille stratégique qui présente le premier volet de l'intelligence économique. Il la définit comme un processus volontariste par lequel l'entreprise (ou une partie de celle-ci) traque et assimile des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir vite et au bon moment. La veille stratégique est caractérisée par son orientation vers l'anticipation et la détection des ruptures.

D'où l'intelligence économique ne doit pas être restreinte aux pratiques de la veille : elle constitue une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, nécessaires mais insuffisants, en favorisant le développement des capacités d'anticipation.

Anticiper, c'est utiliser l'information et la connaissance dont on dispose pour imaginer, au-delà du présent, les futurs possibles et, éventuellement, agir pour atteindre un futur souhaité.

Dans l'entreprise, l'anticipation joue un double rôle : d'abord elle éclaire les orientations stratégiques, ensuite elle détecte les risques futurs et propose des moyens pour les surmonter.

On peut distinguer deux grands types d'anticipation :

1. La prospective

- Ouvre un éventail des possibles
- Eclaire sur l'avenir
- Envisage les solutions possibles de la situation présente

2. La stratégie

- Focalise sur un but à atteindre
- Construit l'avenir
- Envisage les actions à engager pour arriver à une situation future recherchée

La démarche d'intelligence économique, totalement centrée sur l'information, met à disposition des dirigeants une palette d'outils leur permettant de mieux décider grâce à un renforcement de la capacité d'anticipation et de veille permettant le décryptage de leur environnement.

5.2 L'intelligence économique, outil de protection et de sécurité économique

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

L'intérêt des managers pour cette fonction de l'intelligence économique (protection du patrimoine immatériel) 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 ? ».

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. En effet, l'intelligence économique aide à renforcer la sécurité économique à travers la prévention des risques, notamment immatériels (savoir-faire, réputation, etc.) La sécurité économique recouvre des réalités très variées, souvent complexes et imbriquées. Il est clair qu'en ce domaine il n'existe pas de risque zéro : tout l'enjeu pour l'entreprise est donc de réduire les risques à un niveau de vigilance qui n'entrave pas son fonctionnement.

Assurer la sécurité économique des entreprises est une nécessité absolue afin de préserver leur compétitivité dans un contexte très concurrentiel.

L'objectif de la sécurité économique n'est pas de surveiller la terre entière et de se protéger contre tout ce qui est possible et imaginable. Il s'agit d'essayer de comprendre l'environnement de l'entreprise, en particulier les risques et les menaces auxquels elle peut être confrontée, et, à partir de là, de s'organiser de façon proportionnée pour réduire ses vulnérabilités.

Mettre en place une démarche de sécurité économique permet avant tout de provoquer une prise de conscience des risques et menaces pour l'entreprise par l'ensemble des collaborateurs et une diminution de l'incertitude pour le chef d'entreprise.

Il convient donc d'adopter une attitude pragmatique, réaliste et opérationnelle : un état d'esprit fait à la fois de vigilance et d'ouverture. Que chacun comprenne que protéger son entreprise, c'est protéger son emploi.

5.3 L'influence, une fonction de l'intelligence économique pour imposer les changements souhaiter sur l'environnement

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.¹

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 :²

- ✓ 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.

¹ François Jakobiak, *L'intelligence économique La comprendre L'implanter L'utiliser*, 2eme tirage, Editions d'Organisation, 2006, p172.

² Sophie Larivet et François brouard, *stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique*, Académie de l'entreprenariat, 2007, p 69.

- ✓ 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.

L'intelligence économique, à travers son volet d'influence, va au-delà de l'anticipation des changements, c'est une démarche qui permet de produire, d'imposer, et même de réussir les changements souhaités qui favorise la stratégie de l'entreprise.

En effet, les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables (transformables en action) et de ce fait l'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise (qui la met en place) arrive à exercer une action sur son environnement. Engager à une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer l'environnement dans le sens des intérêts de sa stratégie.

Pour se faire, il existe plusieurs techniques d'influence (lobbying, la publicité, les relations publiques, le marketing, la communication externe, les réseaux sociaux, ...) afin de changer les règles du jeu au profit de l'entreprise. Cela permet de valoriser les propres intérêts de l'entreprise en agissant sur son environnement.

Conclusion

L'entreprise économique a connu depuis sa naissance plusieurs évolutions et mutations accompagnées de problèmes et complications sur tous les aspects de son management.

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'aligner ou d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. Cet alignement dépend de leur capacité à obtenir des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur.

Un environnement caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes.

Au milieu de tout cela a émergé le concept d'intelligence économique offrant à l'entreprise l'habileté de maîtriser l'information stratégique et sa transformation en connaissance à haute valeur ajoutée afin de bien se positionner dans un environnement propice à son développement.

C'est une démarche qui permet de détecter des signaux faibles révélateurs d'une orientation stratégique future d'une part ; mais aussi annonciateurs de risque d'autre part. En effet, ces techniques permettent une meilleure anticipation des situations à venir en dépit de la perpétuelle mouvance de l'environnement.

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

Désormais, les entreprises algériennes sont appelées à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure perception de leur environnement fondée sur la maîtrise de l'information, et pour une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Partant de ce constat, les entreprises algériennes doivent être sensibilisées et encouragées à mettre en pratique l'intelligence économique afin qu'elles puissent prendre leur place dans un processus de mondialisation qui semble se construire sans elles.

Bibliographie :

1. Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.
2. Bennamar Hafida, Impact de l'environnement et modes organisationnels : Cas de l'entreprise Algérienne, Thèse de doctorat, université Abou Bekr Belakaid Tlemcen, 2013, p 64.
3. Bernard Besson et Jean-Claude Possin, L'audit d'intelligence économique : Mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective, Dunod, 2002, p3.
4. Cathy Fisher, The impact of perceived environmental uncertainty and individual differences on management information requirements: A research note, Accounting, Organizations and Society, Vol 21, n°4, 1996.
5. Christophe Deschamps et Nicolas Moinet, la boîte à outils de l'intelligence économique, DUNOD, 2011, p12.
6. Claude Marcil, Comment chercher : les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.
7. Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.
8. François Jakobiak, L'intelligence économique La comprendre L'implanter L'utiliser, 2eme tirage, Editions d'Organisation, 2006, p172.
9. François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2eme édition, 2014.
10. Gilbert Bron et all. L'entreprise horticole : approche globale et durable, diagnostic, Educagri Editions, 2012, p53.
11. Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.
12. Jean-Louis Magakian et Marielle Audrey Payaud, 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Editions Bréal, 2007, p250.
13. Mercedes Bresso et Alain Haurie, Gestion de l'environnement et entreprise, PPUR presses polytechniques, 1996, p2.
14. Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7.
15. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p19
16. Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.
17. Norbert Lebrument, Intelligence économique et management stratégique : le cas des pratiques d'intelligence économique des PME, L'Harmattan, 2012, p18.
18. Pascale Auger, Manager des situations complexes : quelles compétences développer pour l'entreprise de demain ?, DUNOD, 2008, p7.
19. Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2012, p12.
20. Rita-Maria Züger, Gestion d'entreprise – Notions de base en matière de gestion, Compendio Bildungsmedien, 2005, p37.
21. Sophie Larivet et François brouard, stratégies des PME et pratique de l'intelligence économique et de la veille stratégique, Académie de l'entreprenariat, 2007, p 69.
22. Ulrike Mayrhofer, Marketing, Editions Bréal, 2006, p34.