

L'intelligence économique au service du knowledge management

Economic intelligence at the service of knowledge management

Mancer Ilyes^{1*}

¹ MCA, Laboratoire PME et Développement Local: cas de la wilaya de Bouira, Université de Bouira, 10000 Bouira, Algérie,
i.mancer@univ-bouira.dz

Date de réception:11/09/2021 Date d'acceptation:22/12/2021 date de publication:31/12/2021

Résumé:

A l'ère des économies de la connaissance, une gestion stratégique de la connaissance est à la base de la construction de l'avantage compétitif. Dans cette perspective, les démarches de l'Intelligence Economique (IE) et du Knowledge Management (KM) aident l'organisation à gagner en performance. Le présent article défend l'idée que les deux démarches sont complémentaires bien que leurs champs d'action sont distincts. Il explore en particulier l'apport de l'IE au KM en ce qu'il lui permet de canaliser les activités de la gestion de la connaissance et de lui attribuer une dimension stratégique.

Mots clés : Intelligence économique, Knowledge management, Economie de la connaissance.

Jel classification codes : D80, L25.

Abstract:

In the era of knowledge economies, strategic knowledge management is the basis for building competitive advantage. In this perspective, the Business Intelligence and knowledge management approaches help the organization to improve performance. This article defends the idea that the two approaches are complementary although their fields of action are distinct. In particular, it explores the contribution of economic Intelligence to knowledge management in that it allows it to channel knowledge management activities and give it a strategic dimension.

Keys Words: Economic Intelligence, Knowledge Management, Knowledge Economy.

Jel classification codes : D80, L25.

* **Corresponding author:** Mancer Ilyes

1. Introduction

L'environnement actuel des entreprises est marqué par la course à l'innovation et l'intensification du processus de développement technologique qui favorisent la transition vers l'ère des économies de la connaissance. La compétitivité des entreprises est désormais dépendante de la capacité de celles-ci à maîtriser les connaissances. Aussi, dans un environnement dont la caractéristique principale est le changement et l'incertitude, les facultés de l'anticipation et par la suite d'action sont devenues des atouts indispensables pour la pérennité et la flexibilité. Dans ce contexte, l'entreprise est appelée non seulement à renforcer ses capacités d'innovation par l'investissement dans le savoir et la mise en place de systèmes efficaces de gestion de la connaissance, elle doit se doter de capacités de veille afin de prédire les changements environnementaux et une capacité d'influence qui suscite des changements en sa faveur et lui offre une marge de manœuvre face à ses concurrents. En bref, elle doit se pencher sur l'intelligence économique (IE) et le Knowledge Management (KM). Cependant, les deux démarches se différencient considérablement dans leurs fonctions, leurs pratiques et leurs finalités. Dans ce papier en partant de l'hypothèse théorique qui émerge actuellement de la littérature théorique et des praticiens de leur convergence, voire de leur intégration, nous tenterons de comprendre l'articulation entre ces deux concepts en mettant l'accent en particulier sur l'apport de l'IE pour le KM.

Dans cette visée, nous adopterons essentiellement une approche conceptuelle qui se focalisera dans un premier temps sur l'analyse des concepts respectifs à savoir l'IE et le KM (section 1 et 2). Ensuite, nous essayerons de comprendre l'intérêt de l'IE pour le KM notamment dans le contexte actuel marqué par l'avènement des économies fondées sur la connaissance (section3).

2. Intelligence Economique : une mise au point

Définir l'IE est un défi compliqué à tenir, et ce au moins dans deux perspectives : disciplinaire et conceptuelle

2.1. L'IE en tant que discipline

L'IE est multidisciplinaire. Elle est un champ d'étude très vaste et en perpétuelle extension particulièrement depuis la deuxième guerre mondiale, notamment avec l'avènement de l'économie de l'information et de la connaissance, elle a été déclinée au plan politique, au plan territorial et au plan des entreprises comme une stratégie, une pratique et un outil. Sa médiatisation, ainsi que les multiples ouvrages qui lui sont consacrés traduisent l'intérêt croissant qui lui est accordé, il est désormais impensable de diriger une entreprise, de conduire un projet d'intérêt national ou une politique extérieure sans adopter et pratiquer les méthodologies de l'intelligence économique. Jakobiak met en évidence les différents niveaux pris en compte par l'intelligence économique : le niveau de base, c'est-à-dire l'entreprise; le niveau intermédiaire, d'ordre interprofessionnel; le niveau national relatif à l'action concertée des centres de décision; le niveau transnational concernant les grands groupes internationaux et enfin le niveau international relatif aux stratégies d'influence des États (Jakobiak, 2006, pp. 82-83).

Depuis pratiquement la fin de la deuxième mondiale, l'intelligence économique a fait l'objet d'innombrables définitions et a été appréhendée par plusieurs approches qu'il n'est pas lieu ici d'en faire un recensement exhaustif ¹. Nous ferons d'abord un rapide découpage décennal permet de montrer les principales évolutions du concept d'IE (Maryse, 2006); (Guilhon & Moinet, 2016). Ensuite, le distinguer d'autres concepts qui lui sont proches, à savoir, les concepts de « veille » et « espionnage économique »:

- **Après-guerre.** Déclinaison des techniques de défense à l'économie, apparition des travaux consacrés à la stratégie d'entreprise et la prise de conscience du rôle clé de la connaissance pour la compétitivité d'une nation notamment avec les travaux de Porter.
- **Années 1980.** Les définitions sont centrées sur les *process et outils* de l'intelligence économique. Celle-ci s'apprête à une activité de renseignement et de surveillance de l'environnement.
- **Années 1990.** Les travaux durant cette période s'orientent vers les usages de l'intelligence économique (ou de la veille stratégique) ainsi qu'à ses objectifs globaux. L'IE est vue comme une pratique incontournable des entreprises dans un but de défense et de protection ou même d'attaque (L'expression « guerre économique » connaîtra un certain retentissement durant cette période). La fin des années 1990, a vu apparaître des notions complémentaires, telles que le management des connaissances, d'intelligence collective, d'apprentissage, qui ont enrichi le concept d'IE, mais ils ne le rendent toujours pas plus claires.
- **Années 2000.** L'IE étend son champ d'action non seulement à d'autres différentes disciplines, mais aussi dans les entreprises et surtout les PME qui ont longtemps été oubliées des études dans le domaine. Aussi, l'IE s'intéresse davantage aux questions liées à compétitivité des économies en mettant l'accent sur le « patriotisme économique », sur la « compétitivité du tissu industriel », et la « sécurité de l'économie ».

2.2. L'IE en tant que concept

Il nécessaire aussi comme nous l'avons signalé de mettre le point sur la distinction de l'IE par rapport aux notions d'espionnage économique et de veille, qui portent souvent confusion.

2.2.1. L'espionnage économique

La notion d'espionnage engrange un aspect illégal et répréhensible. Comme le note Colibasanu "*Corporate espionage involves stealing trade secrets, blackmail and bribery with the purpose to gain and maintain advantage over the competition. Unlike competitive intelligence, corporate espionage is considered not only non-ethical but also a threat to any business functioning in the knowledge society*" (Colibasanu, 2008). Ainsi, l'espionnage appelle à un l'ensemble des pratiques à travers lesquelles les informations sont obtenues par des moyens illégitimes (corruption, piratage, vols de documents...). Ces pratiques sont très proches des méthodes de renseignement militaire et se trouvent loin de l'éthique et de la légalité. Par contre, l'IE se distingue de l'espionnage économique, par le fait d'être une attitude réfléchie établie pour protéger l'information de l'entreprise contre les menaces et les vulnérabilités la visant sa pérennité. Il est utile de signaler que les pratiques de l'espionnage économique sont de plus en plus nombreuses notamment dans un contexte marqué par une forte dynamique de développement technologique. Les entreprises dans des marchés de plus en plus concurrentiels et globalisés sont dans une quête permanente d'informations et de connaissances quitte à user de moyens illégitimes et/ou contraire à la morale. Toutefois, des bons praticiens d'IE peuvent collecter 95% des informations qu'ils souhaitent en utilisant les méthodes légales et à partir de sources légales (Cook & Cook, 2000).

2.2.2. La veille

Selon la norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR, la veille est une : « *Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions* » (AFNOR, 1999). Ainsi, le concept de veille focalise l'attention sur l'objet de cette veille –à savoir la technologie, les marchés, la

concurrence, etc.- et donc sur l'aspect de collecte d'information (Aguilar, 1967). Aussi, la veille peut être également vue comme une activité de renseignement (qui permet d'alerter les décideurs) d'une part et/ou d'une activité de recherche cible (guetter les domaines qui pourraient être critiques à la prospérité et à la survie de l'entreprise) d'une autre part (Lesca, 1994). Dans ce sens, la veille devient stratégique puisque est fondamentalement liée à un processus de décision susceptible d'avoir de lourdes conséquences pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. À noter ici, que la veille stratégique peut comporter plusieurs types de veilles spécialisées : la veille technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale. Les quatre types de veille sont listés dans les écrits: la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille commerciale et la veille sociétale (juatio, 2004). Le rapport qu'entretient la vieille avec l'environnement est passif et anticipatif. La veille vise à réduire les incertitudes relatives à un nouvel évènement. Ici, la vigilance l'emporte sur l'environnement. Tandis que l'intelligence économique est proactive, elle vise plus loin en cherchant l'action et évoquant le changement pour un positionnement environnemental (Cohen C. , 2006) .

2.2.3 La notion d'intelligence économique

Le dépassement des notions d'espionnage économique et de veille nécessite de préciser au mieux la notion d'IE. Nous retiendrons quelques définitions parmi les plus courantes:

- « *Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.* » (Bournois & Romani, 2000, p. 19).

- « *L'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'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 coût.*» (Martre, 1994, p. 16).

Les définitions ci-dessus mettent d'abord l'accent sur la préservation et la recherche de l'information pertinente pour l'organisation. Dans ce sens, l'IE s'annonce plus particulièrement comme le note (Colibasanu, 2008) comme « *a logical process of testing, validating assumptions and solving critical business problems* ».

Ensuite, l'IE implique la construction d'un certain pouvoir sur l'environnement. La notion de l'environnement ici ne se réduit pas à l'environnement concurrentiel, il ne se compose pas seulement des concurrents potentiels de l'entreprises, il comprend les fournisseurs, les clients, la technologie, la réglementation, les valeurs culturelles..., ceci dit que la surface d'exercice de IE est très large. L'IE agit sur l'environnement par l'élaboration de stratégies d'influence permettant à l'entreprise de mieux se placer dans ses marchés et de bénéficier d'une meilleure image non seulement auprès de ses clients mais aussi du grand public. L'enjeu pour l'entreprise ne se réduit pas à tirer profit de l'environnement dans lequel elle évolue, il s'agit aussi d'exercer de l'influence sur lui. Ces stratégies d'influence comportent la plupart des actions de communication de l'entreprise, de la publicité à la communication institutionnelle et au lobbying.

Par ailleurs, l'autre caractéristique fondamentale de l'IE est qu'elle prend en charge la protection du patrimoine informationnel: les entreprises font face à de multiples menaces et risques; elles peuvent concerner les systèmes d'information, la réputation de la structure ou de ses dirigeants, la protection de la propriété intellectuelle, la stabilité financière, etc. l'IE intervient dans ce cadre

en ce qu'elle permet de renforcer la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire,... face aux multiples risques ;

Figure N° 1. Les fonctions de veille et d'IE

INTELLIGENCE	VEILLE	Fonctions	
		Renseignement	
		Anticipation	
			Aide à la décision
			Protection
			Influence
			Coordination

Source: Etabli par nous.

3. Le Knowledge Management : fondements théoriques, définitions et pratiques

Le KM reçoit de plus en plus de l'attention aussi bien auprès des chercheurs que les managers et responsables d'entreprises. Il fait naître autour de lui autant de concepts et de notions qui nourrissent son émergence en tant que discipline et pratique. Il est question dans cette section de faire une brève présentation du KM afin d'en comprendre les fondements théoriques et pratiques.

3.1. Connaissance VS information : la nécessaire distinction

Il est peu aisé de proposer une définition du Knowledge Management (KM). La difficulté tient en grande partie au fait à l'ambiguïté qui entoure le concept de connaissance. Cette dernière assimilée à l'information a donné lieu à des définitions qui mettent l'accent sur les processus du type « input-output ». On retrouve ici, l'ensemble des définitions issues des approches sur la gestion des systèmes d'information, les systèmes experts, la théorie de la décision. Mais ces approches ne parviennent pas à expliquer le black Box (la boîte noire) qui décrit le processus. Pénétrer le Black box nécessite une redécouverte des concepts et une remise en cause des approches.

Reconsidérer la connaissance en tant que concept ayant ses propres caractéristiques nous permet de dépasser les conceptions et approches traditionnelles. Comme le souligne Spiegler *“knowledge is the essence of KM without which this new endeavor is a mere recycling of management topics”* (Spiegler, 2000, p. 5).

Alors, c'est quoi la connaissance?

La connaissance est perçue comme l'aboutissement d'un processus de conversion d'une donnée² en information puis en connaissance. Ici, l'information est produite par l'application d'un modèle d'interprétation sur un ensemble de données ; elle facilite la compréhension d'un sujet quelconque dans un contexte précis et elle est la base pour acquérir la connaissance³ (Boisot & Canals, 2002) (Staggers & Nelson, 2015). Les différences essentielles entre connaissance et information sont reprises dans la définition de Foray: *«La connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données structurées, d'une certaine façon inerte ou inactive, ne pouvant par elle-même engendrer d'autres informations»* (Foray, 2004, p. 9). L'information est produite par l'application d'un modèle d'interprétation sur un ensemble de données; elle facilite la compréhension d'un sujet quelconque dans un contexte précis et elle est la base pour acquérir la connaissance (Boisot & Canals, 2002). Cette dernière se constitue par itérations successives d'informations résultant d'un processus de traitement de l'information. L'information transmise peut être assimilée à un input informationnel dont les conséquences sont variables en fonction des capacités cognitives des individus. Ce flux peut soit venir accroître le stock de connaissances existant, soit modifier la structure de ce dernier, il peut, enfin, le laisser parfaitement inchangé. Donc, la formation de la connaissance exige un *processus cognitif* consistant à utiliser les flux d'information pour produire de nouvelles connaissances. Comme le note Nonaka: *“information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow*

Le traitement de l'information peut s'effectuer selon différentes modalités (agrégation, comparaison, déduction, induction, généralisation, abduction,...). A ce stade la connaissance n'est pas perçue comme un stock d'informations mais plutôt comme une *structure* de compréhension et d'interprétation des informations (Saviotti, 2007) . Cependant, la difficulté d'appréhender la connaissance n'est pas totalement levée, puisqu'elle semble aussi éparpillée : elle colle aux individus, aussi elle est contenue dans des supports écrits ou magnétiques. Egalement, la connaissance se manifeste-t-elle seulement dans ces formes ? Répondre à ces questions nécessite des développements que le présent papier ne peut contenir. Nous contenterons de présenter la taxonomie la plus répandue dans les travaux sur le KM :

- La connaissance codifiée peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques. Elle peut être facilement stockée dans des bases de données, introduite dans des systèmes experts, reproduite en de nombreux exemplaires, transmise à travers des réseaux où les technologies de l'information et de la communication (TIC) y jouent un rôle central.
- La connaissance tacite reste liée à l'intervention humaine puisqu'elle est enfoncée dans sa conscience. Gertler explique que « *The tacite dimension of knowledge exists in the background of our consciousness, enabling us to focus our conscious attention to specific task or problem* » (Gertler, 2003, p. 78). Cette connaissance est inséparable des activités productives des personnes considérées individuellement ou en au sein d'un groupe de travail. Il a donc un caractère privé et idiosyncratique.

Aussi, faut-il ajouter que la connaissance peut être collective. Elle correspond à une forme de culture organisationnelle puisqu'elle

est profondément ancrée dans le système social et qu'elle peut être difficilement exprimable tant ses caractéristiques sont complexes. Elle prend la forme de pratiques, d'habitudes et de normes. Elle résulte d'interactions sociales entre les membres du collectif et s'appuie sur des normes culturelles communes à tous ces individus.

3.2. La démarche du KM

A l'instar de l'IE, le concept de KM, est un concept non encore stabilisé. Il se situe au carrefour de plusieurs. Il fait l'objet de plusieurs tentatives de définitions qu'on retrouve dans de nombreuses publications. Ces définitions sont plus ou moins étendues selon les domaines d'exercice des intervenants. Nous avons choisi particulièrement deux définitions. La première est très synthétique, elle se propose comme un titre général, elle considère que le KM « *process of creating value from an organization's intangible assets* » (Liebowitz, 2001, p. 2). Ici, la création de la valeur concerne l'ensemble des actifs intangibles. Le capital intellectuel qui inclut le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. La deuxième met l'accent sur la démarche. Dans cette visée, le KM est défini comme "*The explicit and systematic management of vital knowledge and its associated processes of creating, gathering, organizing, diffusion, use and exploitation in pursuit of organizational objectives*" (Skyrme, 2001, p. 6). Cette seconde définition est plus explicite mettant l'accent sur la démarche du KM, c'est à dire les actions qui portent sur la création et le partage de la connaissance. Toutefois, la mise en place de la démarche du KM n'est pas si simple, elle ne peut être prise en considération dans une perspective linéaire conduisant à des résultats semblables. Le KM émerge dans les organisations qui vont créer les conditions de sa réussite. A défaut, sa mise en place peut conduire à l'échec managérial. On retrouve ici, la notion de contexte dont la nature de l'environnement organisationnel et la disponibilité des ressources et leur nature en constituent les principaux aspects (Attar, Kang, Kyeong, & Sohaib, 2019).

Généralement, le cœur de la démarche de KM réside dans le cycle de capitalisation. La notion de capitalisation revoit à la considération que la connaissance a une valeur économique, elle est un produit et utilisé par l'organisation comme une richesse constituant un capital, donc elle fait objet d'accumulation dans un objectif de valorisation (Ermine, 2003). Le cycle de capitalisation se traduit généralement par quatre phases pouvant être volontariste ou spontané:

- L'identification : elle consiste à dresser l'inventaire des connaissances stratégiques détenues par les acteurs de l'entreprise, en quelque sorte, il s'agit de « savoir ce que l'on sait » d'abord, et de repérer ensuite les connaissances cruciales qui constituent le cœur des activités de l'entreprise.
- La formalisation permet de caractériser les connaissances repérées dans un format explicitable c'est à dire accessible et compréhensible de tous, et surtout exploitable sans avoir nécessairement recours aux détenteurs initiaux.
- La diffusion permet de mettre les connaissances à la disposition des acteurs. Cet aspect est fondamental dans la problématique d'innovation. Le partage des connaissances est l'un des vecteurs essentiel qui permet la création des connaissances notamment par la mise en dispositifs organisationnels virtuels ou physiques favorisant les interactions entre les personnes. L'objectif étant de passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective et permettre de ce fait d'optimiser l'apport de la connaissance au développement de l'entreprise.
- La mise à jour qui permet le renouvellement de la base de connaissances déjà identifiées et formalisées par l'apport de nouvelles connaissances créées dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'introduction du KM dans l'entreprise n'est pas aisée. Elle fait face à de nombreuses difficultés diverses. D'abord, en raison comme nous l'avons signalé précédemment, de la complexité et de l'inaccessibilité de la connaissance en tant qu'actif. Contrairement aux actifs tangibles, les actifs intangibles présentent des problèmes d'identification et de représentation du fait que la connaissance est fragmentée au point de ne pas savoir où elle réside donc difficilement accessible et gérable. Aussi, l'investissement dans les technologies supportant le KM n'est pas toujours possible. Le coût des systèmes de gestions de connaissances est souvent important que la plupart des entreprises ne peuvent supporter notamment les petites et moyennes entreprises⁴. De plus ces systèmes sont conçus pour des entreprises de grandes tailles et pouvant générer une quantité importante d'informations et de données qui peuvent limiter ou endommager la clarté de la perception et des capacités de prise de décision.

A cela, s'ajoute la problématique du choix de la stratégie de gestion des connaissances. En effet, le KM envisage deux stratégies de la gestion de la connaissance : une stratégie de codification (ou de capitalisation) et une stratégie de personnalisation (ou de collaboration). La stratégie de codification est fondée sur la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites. L'objectif étant de pouvoir les stockées, donc être facilement accessibles et utilisables. La stratégie de personnalisation quant à elle cherche favoriser le partage de la connaissance notamment tacite par le biais des interactions interpersonnelles, c'est à à dire par une communication directe. Ces deux stratégies réellement ne sont pas mutuellement exclusives, au contraire, elles peuvent être mises en œuvre au sein de la même entreprise. Cependant, dans ce cas, il est question d'une mise en œuvre étudiée et réfléchiée. Plusieurs éléments doivent être pris en considération, notamment le type de l'environnement ; la capacité d'adaptation au changement et la nature des produits offerts. D'ailleurs, Hansen, Nohria et Tierney constatent que généralement la répartition suivante est la plus adoptée : 80% de KM est mise en œuvre selon une stratégie de capitalisation et 20%

selon la deuxième (Hansen, Nohria, & Tierney, 2003).

4. L'Intelligence Economique et le Knowledge Management face aux enjeux de l'économie fondée sur la connaissance

Comprendre l'intérêt de l'IE au KM nous invite à situer la dimension stratégique de l'intelligence dans un contexte où la réussite repose sur la connaissance.

4.1. Les contextes

L'avènement de l'économie fondée sur la connaissance met les connaissances et les informations à la première place du podium du développement et de la compétitivité. Paradoxalement, deux contextes se rencontrent qui peuvent sembler à priori antagoniques, d'un côté un contexte de rareté de la connaissance productive et de l'autre un contexte d'abondance de l'information.

Dans le premier cas, la connaissance est considérée comme une denrée rare qu'il faut s'approprier et partager. Du fait qu'elle manque, elle induit des problèmes de coordination au sein des organisations ou sur le marché. Ici, l'organisation cherche à réduire de déficit d'information par l'adoption de modèles organisationnels (centralisation VS décentralisation) qui visent à optimiser la circulation des informations et connaissances et tirer profit des connaissances qui sont intrinsèquement collées aux individus. Ainsi, la gestion de la connaissance milite donc pour atteindre une répartition optimale de connaissances dispersées entre agents pour la prise de décision.

Dans deuxième cas, le développement des TIC (technologie de l'information et de la communication) particulièrement l'internet permet l'accès en tous lieux et moments à un volume important d'informations. Dans un contexte d'abondance de l'information, l'enjeu est moins d'accéder à l'information, que de bien la traiter. La gestion des informations et des connaissances trouve ici toute sa

vocation. L'information en tant que substance surabondante nécessite un travail de transformations des informations en connaissances productives dans ses formes tacites et codifiées. Une mauvaise gestion de la connaissance a un effet direct sur les coûts. Elle peut par exemple conduire à une duplication des tâches ou à la répétition des échecs (ce qui pourrait être évité en utilisant simplement l'expérience acquise dans le passé. L'expression « réinventer la roue » illustre parfaitement l'absurdité de ce comportement.

4.2. L'IE gère la connaissance de manière stratégique

L'intelligence est la connaissance en action, c'est détenir la connaissance et savoir de quoi en faire. Dans cette visée, l'intelligence intervient pour donner à la gestion une dimension stratégique. En effet, dans le KM, les connaissances tacites deviennent explicites, elles sont créées, collectées et stockées sans aucune garantie qu'elles soient utilisables. L'IE intervient pour donner au KM une dimension stratégique. Ici, la connaissance est recherchée, elle doit répondre à des questions spécifiques pour engendrer des actions spécifiques et créer de la valeur. D'abord;

- L'IE fournit l'information stratégique nécessaire aux centres de décisions. Elle remplit la fonction de production de l'information à partir des signaux provenant de l'environnement pour décrire des situations perçues comme complexes et aussi pour réduire l'incertitude puisque l'information produite forme ou transforme les représentations vis-à-vis l'environnement. L'IE alerte les décideurs sur les menaces et les opportunités détectées dans l'environnement pour que ceux-ci prennent d'une manière proactive les décisions qui réconfortent la position de l'entreprise (Acharya, Singh, Pereira, & Singh, 2018), (Wieder & Ossimitz, 2015).
- Elle permet aussi de booster le processus d'apprentissage organisationnel donc la dynamique de la production des connaissances et de l'innovation et de la compétitivité et ce en l'alimentant en permanence par des informations en provenance de

l'environnement. L'IE capte les signaux donnés par l'environnement (découverte scientifique ou technologique, brevets, changements dans la réglementation, comportement des concurrents etc.) pour anticiper les évolutions futures et y adapter les comportements de l'entreprise. Elle favorise les interactions et les échanges intra et inter-organisationnelles de façon à maintenir un niveau de connaissances partagées suffisant pour développer et les connaissances individuelles et les connaissances collectives (Fink, Yogev, & Even, 2017), (Maune, 2014).

4.3. Les ressources stratégiques

Le processus de l'IE suppose une convergence acceptable entre les connaissances antérieurement acquises et les connaissances issues de l'extérieur. La condition à l'utilisation de l'information est la capacité de la lire et de l'interpréter. Ce qui fait la force des systèmes de l'IE ou du KM n'est pas inhérent à l'état d'avancement de la technologie adoptée. Cette dernière n'est qu'un outil qui ne permet pas à lui seul le fonctionnement du système. C'est la disponibilité d'un capital humain intelligent qui permet l'activation du système et donner un sens à ses différentes opérations et fonctions (Rothenberg & Erickson, 2005). En effet, le traitement de l'information est conditionné par les capacités cognitives des agents qui évoluent avec les apprentissages réalisés⁵. Ces capacités se développent dans le temps par la symbiose née entre le processus d'apprentissage et les différents types d'interactions intra et inter-organisationnelles. Cependant, les informations provenant de l'extérieur de l'organisation supposent des capacités d'absorption suffisantes pour être interprétées, puis intégrées en interne (Cohen & Levinthal, 1990). Aussi, les organisations doivent améliorer leurs capacités dynamiques en vue de mieux interagir avec l'environnement et d'accéder à d'autres sources d'information qui peuvent alimenter le processus d'apprentissage. A cela, s'ajoutent d'autres facteurs organisationnels qui facilitent la gestion des connaissances et des compétences. Il est convenu dans l'économie de la connaissance qu'une horizontalisation des structures

et du partage deviennent les éléments moteurs et favorisent l'émergence dans l'entreprise d'une démarche d'IE et de KM. Il est donc primordial de mettre en œuvre des réseaux actifs (formels et informels) qui facilitent le partage et la diffusion des connaissances. Plus les connexions sont nombreuses, variées, spontanées, plus le système est réactif et capable d'inventer des conduites adaptées à un environnement inattendu et complexe (Cohen, C, 2007). Il est attendu de chaque membre de l'organisation de fournir l'effort adéquat pour la réussite de ces dispositifs notamment en étant attentif aux menaces et opportunités et communicatif. Il est vrai que dans ce cas, les organisations de petite taille ont l'avantage d'être plus flexibles car disposant de réseaux de communication sont plus directs et plus courts, les données sont facilement échangées et rapidement interprétées et transformées en intelligence. Dans les entreprises de grandes tailles, ces atouts sont moins perceptibles. Néanmoins, il est toujours possible d'apprendre à éléphant à danser, de grandes organisations ont réussi à assoir un système de communication efficace et des mécanismes facilitant l'apprentissage collectif. Par ailleurs, la mise en place de telles démarches ne peut se faire dans contexte de déficit de culture de gestion de l'information, de pilotage stratégique et de veille concurrentielle. Une véritable culture de management de l'information doit être développée (Attar, Kang, Kyeong, & Sohaib, 2019). L'information doit être livrée à partir du cycle de renseignement pour permettre de prendre des décisions et de mener des actions. Elle doit être aussi protégée et préservée, pour arriver finalement à élaborer des plans d'attaque ou de défense face à la dynamique environnementale.

5. Conclusion

Dans la littérature en management stratégique, il existe un large consensus pour affirmer qu'un avantage concurrentiel pérenne s'appuie sur une gestion stratégique de la connaissance. Dans cette perspective, les démarches de l'IE et du KM trouvent entièrement leur vocation. Bien que chacune de ces démarches suivent des

méthodologies et visent des finalités bien différentes dans l'organisation, elles sont fondamentalement complémentaires. L'Intelligence économique et le Knowledge Management interviennent sur le même processus de transformation de l'information en connaissance actionnable et s'appuient sur les mêmes capacités cognitives collectives. En effet, le KM assiste l'organisation dans les opérations spécifiques liées à l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances pour des activités telles que la résolution des problèmes et la création de la valeur. Il permet d'utiliser les connaissances existantes et /ou à en acquérir d'autres, en les identifiant, les intégrant par appropriation individuelle et collective pour les mettre en œuvre, les partager, les transformer et créer de nouvelles connaissances. Toutefois, le KM dans cette optique, se limite à des opérations ayant pour but l'amélioration des processus internes. En fait, les organisations pourraient être plus efficaces si elles tiraient profits des connaissances et informations externes. C'est dans ce sens que l'IE trouve sa vocation. Tournée beaucoup plus à l'extérieur, l'IE explore les espaces que le KM ne peut atteindre. Une IE informative, anticipative et proactive permet de canaliser les activités du KM et de lui attribuer une dimension stratégique qui permet à l'organisation de rivaliser et d'être plus compétitive. Faut-il signaler enfin, que les apports de l'IE au KM sont dépendants de possession au préalable d'une capacité d'absorption suffisante qui d'internaliser les connaissances extérieures et de dynamiser les processus de la création des connaissances.

6. Bibliographie

- Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V., & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*(42), 90–101.
- AFNOR. (1999). Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. Norme XP X 50-053 .

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Attar, M., Kang, Kyeong, & Sohaib, O. (2019). Knowledge Sharing Practices, Intellectual Capital and Organizational. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*(17), 99-120.
- Boisot, M., & Canals, A. (2002). Data, information and knowledge: have we got it right? Working Paper Series(04).
- Bournois, F., & Romani, P. (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Paris: Economica.
- Bulinge, F., & Moinet, N. (2013). L'intelligence économique : un concept, quatre courants . *Sécurité et stratégie*, 1(12), 56-64.
- Camison, C., Palacios, D., Garrigos, F., & Devece, C. (2009). The Value of Virtual Networks for Knowledge Management: A Tool for Practical Development Connectivity and Knowledge Management. *Virtual Organizations: Networking and Developing Interactive Com*.
- Cohen, C. (2007). Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performancede l'Organisation. *Vie & sciences de l'entreprise*, 1(174 - 175), 15-50.
- Cohen, C. (2006, 11 16). Intelligence Economique et Stratégique : comment améliorer l'efficacité de l'IES et son impact sur la performance de l'entreprise? Actes du colloque IECI.
- Cohen, M., & Levinthal, A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*., Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 35(1), p128-152.
- Colibasanu, A. (2008). Between Intelligence and Espionage in the Contemporary Business Environment. *Ekonomika a Management*, 4.

- Cook, M., & Cook, C. (2000). *competitive intelligence*. USA: Kogan Page.
- Ermine, J. (2003). *La gestion des connaissances*. paris: Hermes Lavoisier.
- Fink, L., Yogev, N., & Even, A. (2017). Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & Management*, 1(54), 38–56.
- Foray, D. (2004). *l'économie de la connaissance*. Alger: Casbah.
- Gertler, M. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). . *Journal of Economic Geography*(3), 75-99.
- Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *L'intelligence économique*. paris: Pearson Edition.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2003). Quelle est votre stratégie de gestion du savoir? Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, pp. 120-144.
- Hart, S. L. (1995). A naturel Resources based view of the firm. 20(4), 986-1014.
- Jakobiak, F. (2006). *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*. Paris: Éditions d'organisation.
- juatio, E. (2004). Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes. *Cahiers d'économie de l'innovation*, 1(19).
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : État de la question et axes de recherche. *Économies et Sociétés*, 20(5), 31-50.
- Liebowitz, J. (2001). *Knowledge management: learning from knowledge engineering* . Florida: CRC Press LLC.
- Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat général au Plan. La documentation française.

- Maryse, S. (2006). *Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*. Paris: Éditions Économica.
- Maune, A. (2014). Competitive intelligence and firm competitiveness: an overview. *Corporate Ownership & Control*, 1-6(12), 533-542.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *The institute of management science*, 1(5).
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 3(68), 79-91.
- Rothenberg, H., & Erickson, G. S. (2005). *From Knowledge to intelligence : creating competitive advantage in the next economy*. Elsevier.
- Saviotti, P. (2007). On the dynamics of generation and utilisation of knowledge: The local character of knowledge. *Structural Change and Economic Dynamics*, 18, 387–408.
- Skyrme, D. (2001). *Capitalizing on knowledge, from E-business to K-business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Spiegler, I. (2000). knowledge management: a new idea or a recycled concept? *Communications of AIS Volume*, 3(14).
- Staggers, N., & Nelson, R. (2015). Data, information, knowledge, wisdom. Dans S. J. Henly, *Routledge international handbook of advanced quantitative methods in nursing research* (pp. 267-279). Routledge.
- Teece, D. J. (1998). *Capturing Value from Knowledge Assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*. *California Management Review*, 3(40).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*(5), 171-180.
- Wieder, B., & Ossimitz, M.-L. (2015). The impact of Business Intelligence on the quality of decision making—a mediation model. *Procedia Computer Science*(64), 1163 – 1171.

¹ En synthèse, Bulinge et Monet exposent quatre courants sur lesquels reposent les différentes approches conceptuelles de l'IE: la guerre économique, la compétitivité économique, la sécurité économique et enfin, la diplomatie économique. Chacun de ces courants définit un système de croyances à travers lequel est perçue la réalité économique (Bulinge & Moinet, 2013).

² Une donnée est un fait discret et objectif, elle résulte d'une acquisition d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Elle peut être qualitative (le ciel est bleu) ou quantitative (la température extérieure est de 20° C).

³ La connaissance se heurte, donc, non seulement à des limites qui déterminent son espace d'observation mais également à ceux soumises à l'appréciation des détenteurs de connaissances.

⁴ Par exemple, la mise en place d'un logiciel ERP traditionnel coûte entre 90 000 Euro et 180 000 Euro, sans compter les coûts dérivant de l'ajustement de l'organisation, ce qui peut considérablement augmenter le prix (Camison, Palacios, Garrigos, & Devece, 2009, p. 150).

⁵ Dans l'économie de l'information, les capacités de traitement de l'information des agents sont données et n'évoluent pas dans le temps. Ceci fait que les actions de ces derniers sont principalement déterminées par les capacités cognitives figées qu'ils détiennent.