

L'intelligence économique: Approche conceptuelle et fonctionnelle au service de la stratégie de l'entreprise

Competitive Intelligence: Conceptual and functional approach for the company strategy

Nouha BERRADA

Doctorante, chercheur en Sciences de Gestion à l'université Hassan II de Casablanca, faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ain Sbaa.

Laboratoire de recherche : Laboratoire Management, Information et Gouvernance (LARMIG).

berrada_nouha@hotmail.com

Pr. Abdelati HAKMAOUI

Professeur chercheur à l'université Hassan II, faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Ain Sbaa.

Chef de l'équipe de recherche du Laboratoire LARMIG

Hakmaoui.abdelati@gmail.com

Date de soumission : 17/02/2019

Date d'acceptation : 24/03/2019

Pour citer cet article :

BERRADA N. & HAKMAOUI A. (2019) « L'intelligence économique: Approche conceptuelle et fonctionnelle au service de la stratégie de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 765- 782

Résumé

Cette recherche porte sur la conceptualisation et le contextualisation de l'intelligence économique, ainsi que son application au niveau de l'organisation. Une revue de la littérature est menée afin d'identifier les fondements de l'intelligence économique et son évolution historique afin de mieux maîtriser le concept et ses enjeux. L'objectif de cette revue de la littérature est de déterminer l'apport du processus d'intelligence économique, à travers le cycle de l'information à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en lui permettant de développer un avantage concurrentiel.

Mots clés :

Intelligence économique, processus, information, avantage concurrentiel, analyse stratégique

Abstract

This research focuses on the conceptualization and contextualization of competitive intelligence, as well as its application in a company. A literature review is conducted to identify the foundations of competitive intelligence and its historical evolution in order to better understand the concept and its issues. The objective of this literature review is to determine the contribution of the process of competitive intelligence, through the information cycle to the implementation of the company strategy by allowing it to develop a competitive advantage.

Keywords:

competitive intelligence, process, information, competitive advantage, strategic analysis

Introduction :

Nous vivons dans un monde mû par l'hyper-concurrence où l'offre est supérieure la demande. Pour qu'une organisation puisse survivre dans un environnement concurrentiel aussi dynamique, elle est dans l'obligation de comprendre sa concurrence et les forces concurrentielles qui influent sur sa réussite. Les entreprises devraient savoir comment demeurer concurrentielles et comment anticiper et réagir aux changements à l'intérieur et à l'extérieur de leurs marchés. Pour ce faire, les entreprises devraient disposer d'un processus permettant de transformer les données en information exploitable, à partir desquelles des décisions stratégiques et tactiques peuvent être prises. L'utilisation de ces connaissances est connue sous le nom d'intelligence économique (IE).

L'organisation SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals), citée dans Sharp (2009), définit l'IE comme « une discipline commerciale éthique nécessaire à la prise de décisions fondée sur la compréhension de l'environnement concurrentiel » (p. 17). De plus, l'IE est une discipline de gestion qui permet aux cadres de prendre des décisions plus intelligentes et plus fructueuses, ce qui réduit les risques, évite les mauvaises décisions dès le départ. Les cadres supérieurs sont toujours surpris lorsque leurs décisions ou leurs stratégies ne produisent pas les résultats souhaités. Par conséquent, le processus IE permet aux cadres quelques soient leurs départements, de la R&D aux directions stratégiques et opérationnelles, de prendre les bonnes décisions. Ainsi, nous nous interrogeons sur l'apport du processus IE à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Comment le processus IE est-il utilisé à des fins stratégiques pour servir la recherche de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette problématique, nous contextualisons d'abord le concept d'intelligence économique, son évolution et sa perception à travers le temps. Ensuite, nous examinons son approche fonctionnelle via son application au sein des organisations en se basant sur le cycle de l'information. Enfin, nous tenterons d'identifier les apports du processus IE en tant que moteur de l'exploitation de l'information à des fins stratégiques.

1. Histoire et évolution du concept d'intelligence économique

L'intelligence économique devient une discipline fondamentale pour de plus en plus d'entreprises. Son développement a été stimulé par plusieurs facteurs : la concurrence mondiale, l'importance donnée à la qualité du management, et la prise de conscience des

managers que l'application de l'intelligence économique est un facteur clé de succès pour leurs entreprises.

L'intelligence économique existe depuis 5000 ans selon Powell & Bradford (2000, 184), mais la littérature n'en parle concrètement que depuis le milieu des années 60's, et traite uniquement le volet collecte de l'information pour la prise de décision. C'est uniquement aux US qu'on parle alors d'IE en tant que fonction officielle à part entière selon Beg & Du Toit (2007). Dans les années 90's, le boom de l'IE se fait grâce à la prise de conscience de l'importance de l'information et son impact direct sur le résultat financier d'une entreprise (Fleisher 2000).

Selon Prescott (1999), l'intelligence économique a d'abord une fonction de bibliothèque et son impact sur les décisions du top management est très limité. Bergeron (2002) présente le travail de Michael Porter sur le management stratégique comme le tournant qui a remis la lumière sur l'intelligence économique comme étant un concept et une pratique au début des années 80's, et qui a permis de placer le concept d'IE sur le plan académique. En ces temps-là, l'accent est mis sur le diagnostic de l'organisation et l'analyse de sa concurrence ; c'est ce qui a permis la transition de la simple collecte des données à l'analyse des données. De plus, Prescott (1999) stipule que cette transition a fait face à trois défis. Tout d'abord, le travail réalisé avant les années 80's a permis aux employés dans les grandes entreprises leaders la capacité de piloter des études de cas sur l'intelligence économique afin de démontrer aux dirigeants décisionnaires ce que l'IE était, pourquoi elle était nécessaire, et comment elle pouvait aider à prendre des décisions. Ensuite, l'IE a été longtemps confondue avec de l'espionnage industriel, en effet on portait plus d'intérêt à la surveillance qu'au processus d'intelligence économique en tant que tel. Et enfin, le troisième défi était de développer les compétences nécessaires afin de transformer les données collectées en données intelligentes. En effet, selon Prescott (1999), ce n'est pas la littérature académique qui a permis de considérer l'intelligence économique et concurrentielle comme une discipline. Son développement est dû à de nombreux facteurs :

- L'environnement externe des entreprises de plus en plus complexe
- La prise de conscience par les dirigeants que l'information est un facteur clé de succès pour l'entreprises (Fleisher, 2000)
- L'accès à l'information facilité par les systèmes d'information technologiques et une concurrence de plus en plus agressive (Kahaner 1996, 29 et 31)

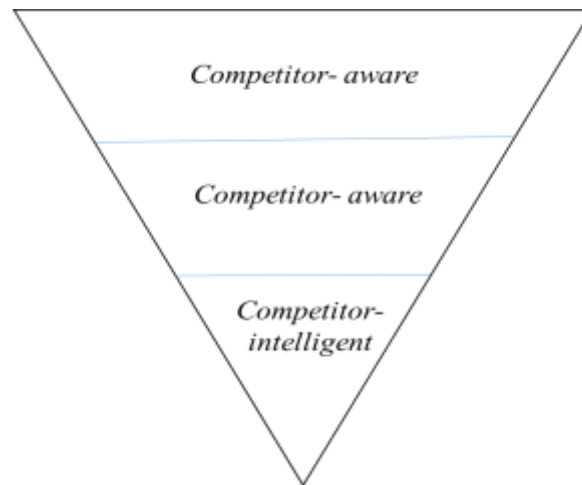
Par ailleurs, selon Calof & Viviers (2001,62), l'intelligence économique traditionnellement associée au management stratégique et au management de la connaissance, est considérée aujourd'hui comme une nouvelle discipline académique.

Durant la dernière décennie, une importance grandissante a été donnée aux implications stratégiques engendrées par la mise en place de l'intelligence économique. Dans la majorité des cas, les efforts d'implémentation du processus IE engendrent d'autres initiatives telles que l'amélioration de la qualité au sein des organisations. Ainsi, l'usage de l'IE dans les organisations a significativement contribué à l'échange des idées, à l'identification des dynamiques concurrentielles et des opportunités de marché, et a permis d'éviter les mauvaises surprises. L'intelligence économique est aujourd'hui un processus à part entière qui est composé de plusieurs activités distinctes au service des organisations (Pellissier & Nenzhelele, 2013).

2. Le développement de l'intelligence économique au sein des entreprises

Aujourd'hui, la nécessité de connaître l'environnement concurrentiel dans lequel chaque entreprise évolue, impose l'application de l'intelligence économique au sein des organisations. Par conséquent, il est obligatoire de connaître les principales forces qui permettent à une entreprise d'être compétitive parmi ses concurrents, et de dédier des ressources pour l'implémentation du processus IE. Cependant, comme Christopher West (2001) le déclare : les dispositifs d'intelligence structurés ne se résument pas à avoir accès aux informations sur les concurrents. Comme il est explicité peu après, l'intelligence économique n'est pas un processus qui se met en place en une seule étape. Elle est le fruit de plusieurs phases réalisables sur le long terme. En effet, tout au long de la période d'implémentation, la prise de conscience de l'importance d'avoir une stratégie concurrentielle croît. La figure ci-dessous illustre les trois étapes par lesquelles les entreprises doivent passer pour l'implémentation de l'IE :

Figure 1: The path to CI



Source: West, 2001 (p.26)

Une entreprise entre dans la première étape *competitor awarness* dès que l'entreprise est créée. Lors de cette première étape, l'entreprise se renseigne sur ses concurrents directs, leurs produits, leurs prix, les principaux domaines d'activités du secteur, leurs services, et leurs employés. Lorsque l'entreprise s'agrandit, elle entre dans la seconde étape *competitor sensitive*. Elle devient consciente des préjudices que peut lui engendrer la concurrence et la nécessité de gagner des parts de marché en devenant compétitive. Enfin, une entreprise entre dans la troisième étape *competitor intelligence*, lorsqu'elle utilise ses ressources pour analyser son environnement concurrentiel et anticiper les actions de ses concurrents.

Par ailleurs, il est à noter que plusieurs entreprises reconnaissent l'importance de l'intelligence économique mais ne savent pas comment l'utiliser. Certaines se contentent de collecter l'information mais ne savent pas encore comment en créer un avantage concurrentiel (West, 2001).

3. L'importance de l'intelligence économique

Selon Prescott (1999), L'intelligence concurrentielle apporte une valeur ajoutée pour l'organisation dans son ensemble ; ses domaines d'activités et ses services line ; c'est une fonction transversale de l'entreprise. Par ailleurs, le sujet de l'intelligence économique est interdisciplinaire, A.S.A Du Toit (2015, 17) indique que 338 articles ont été publiés dans 122 revues « peer reviewed » de disciplines différentes, ce qui prouve la polyvalence du sujet et son interdisciplinarité.

De nos jours, l'IE est considéré comme un processus et non une simple fonction, il faut qu'il apparaisse à tous les niveaux de l'entreprise et non pas qu'il soit dédié uniquement à un seul service (Kahaner 1996). Contrairement à l'IE exercée au niveau de l'Etat qui a un caractère politique et géostratégique, l'IE doit être en relation avec l'ensemble des parties de l'organisation et non pas seulement les décisionnaires pour optimiser son efficacité (Miller 2000). Ainsi, il n'existe pas de localisation standard pour l'IE puisqu'il doit être accessible, visible pour tous. Sa localisation dépend de chaque entreprise, de sa culture et de son marché (Maune 2014). La meilleure place pour cette fonction est là où elle va être le plus utile, c'est-à-dire en haut de l'échelle hiérarchique à proximité des preneurs de décisions.

4. Le terme d'intelligence économique et ses dérivées

La confusion est communément faite quand il s'agit d'intelligence économique appliquée à l'entreprise. En effet, il existe nombreuses appellations relativement proche en terme de sens mais différentes quand on en vient à l'application : Business Intelligence, Market Intelligence, Knowledge management, Environnemental Scanning

Selon Bose, R. (2008), la différence entre « intelligence économique » et « business intelligence », est que le Business intelligence est une intelligence interne à l'organisation, se concentrant sur des problématiques internes, alors que l'intelligence compétitive est une intelligence externe à l'organisation mettant le zoom sur ses concurrents et le marché où elle opère. Le BI se traduit par les systèmes d'information en interne par exemple ; c'est un instrument déployé au service de l'intelligence économique. En effet le BI est un processus en très fort lien avec les systèmes technologiques pour la collecte d'informations relatives aux statistiques de ventes, à la satisfaction client, à l'historique des opérations d'affaires etc... alors que l'intelligence économique focalise plus sur la compréhension globales de l'ensemble des problématiques de l'entreprises tant sur le volet qualitatif que quantitatif. Quant au Market intelligence, Lackman (2000) déclare que le MI fait référence à l'information concernant le marché où l'entreprise opère afin de prendre des décisions précises concernant la stratégie de pénétration de marché à adopter pour profiter des opportunités de marché lors de ses lancements de produits. Par ailleurs, l'Environnemental Scanning concerne l'analyse globale interne et externe de l'information qui permet de garder l'entreprise alerte sur les opportunités et les menaces de son environnement.

Concernant le Knowledge Management, Sharp (2009) stipule qu'il y a un fort lien entre le management des connaissances et l'intelligence économique puisque la base des deux

disciplines est l'information. Cependant, le KM se concentre d'avantage sur l'information déjà existante au sein de l'organisation pour sa meilleure gestion, alors que l'intelligence économique se base sur l'information issue des deux environnements interne et externe de l'organisation. Ainsi, le KM ne peut pas remplacer l'IE mais doit faire partie du processus IE tant au niveau de la collecte que de la diffusion de l'information.

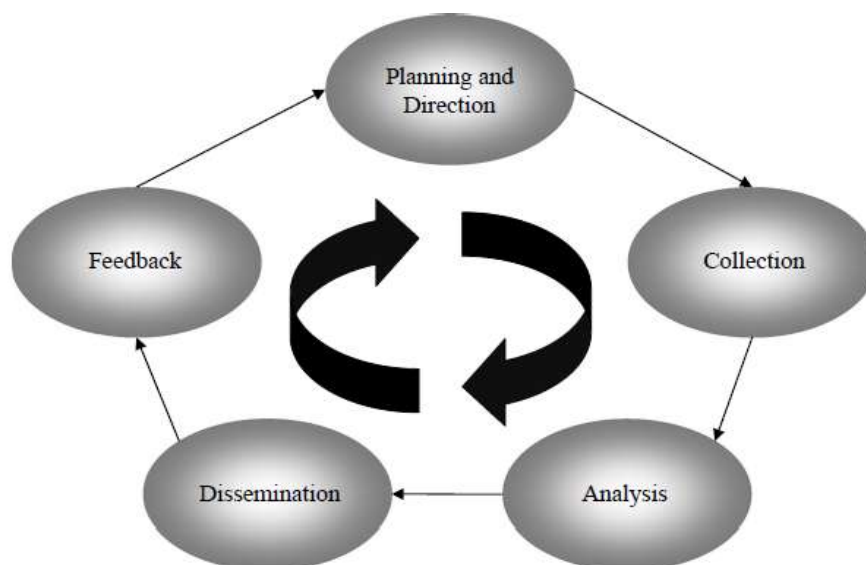
5. L'application de l'intelligence compétitive au sein des organisations : le processus IE

Une interrogation de la base informatisée scientifique « Business Source » démontre que l'appellation française « intelligence économique » est majoritairement associée au terme anglo-saxon *Competitive Intelligence*, c'est-à-dire à l'analyse de l'environnement concurrentiel à des fins stratégiques. Cette surveillance de l'environnement renvoie au cycle du renseignement qui finalement explique cette approche fonctionnelle de l'intelligence économique en tant que processus.

5.1. Le cycle d'intelligence : base l'approche fonctionnelle

Le processus d'intelligence économique est présenté comme un cycle composé de plusieurs phases. La raison pour laquelle l'intelligence économique est représentée par un cycle réside dans le fait que c'est un processus continu qui ne s'arrête jamais, et que ses phases sont interconnectées entre elles. Ainsi, l'output d'une phase représente l'input de la phase suivante (Pellissier & Nzehele 2013).

Figure 2 : le cycle de l'intelligence économique



Source : Ranjit BOSE (2007)

Sawka (2008), déclare qu'un bon dispositif d'intelligence économique est composé d'un certains nombres d'activités telles que l'analyse du marché, les jeux de guerre, ainsi que les activités propres à l'IE comme la collecte et la diffusion de l'information. Ces activités font partie du cycle d'intelligence économique qui est défini comme le processus par lequel l'information est transformée en intelligence exploitable par les preneurs de décisions. Le principal objectif du cycle d'intelligence économique est de fournir de la connaissance utile aux dirigeants en amont de leurs décisions.

- L'identification des besoins en information : elle est relative à l'identification du besoin de l'entreprise en information. Elle a pour objectif de déterminer les principaux sujets à traiter et la manière de les traiter.
- La collecte des données : la phase de collecte de l'information correspond retrouver les données recherchées parmi les sources primaires et secondaires avant de passer à leur traitement. La grande partie de l'information collectée est retrouvée dans les sources publiques comme les revues, les rapports annuels d'entreprises, les livres, internet, les journaux et autres... La majorité des chercheurs impliqués dans cette phase trouve l'information selon la réglementation légale et de façon éthique. Au cours de cette phase l'information est parallèlement traitée de façon à ce qu'elle soit facilement diffusable et mise sous format électronique pour sa sauvegarde. Une fois que les données sont sous format électronique, elles peuvent être mis sous les formats adéquats afin d'être analysées.
- L'analyse des données : La phase d'analyse est une phase cruciale du processus d'intelligence économique dans le sens où elle requiert un fort niveau de compétences des analystes concernés. En effet, les analystes doivent peser la valeur de l'information collectée et en faire découler différents hypothèses et scénarios.
- La diffusion de l'information : elle correspond à la dernière étape du cycle d'intelligence économique. C'est le moment où les Analystes/ expert en IE communiquent les résultats de leurs recherches et de leurs analyses aux décisionnaires (top management). Ils doivent ainsi être en mesure de proposer des plans d'action viables et des recommandations qui seront la base de plans stratégiques des décisionnaires.

Le cycle d'intelligence économique ne représente pas le processus complet de production de l'intelligence, c'est-à-dire la transformation de l'information brute collectée en intelligence

exploitable pour la prise de décision. En effet ce processus d'intelligence économique est plus complexe selon Sawka (2008). Il est composé de plusieurs allers-retours avec des rétroactions.

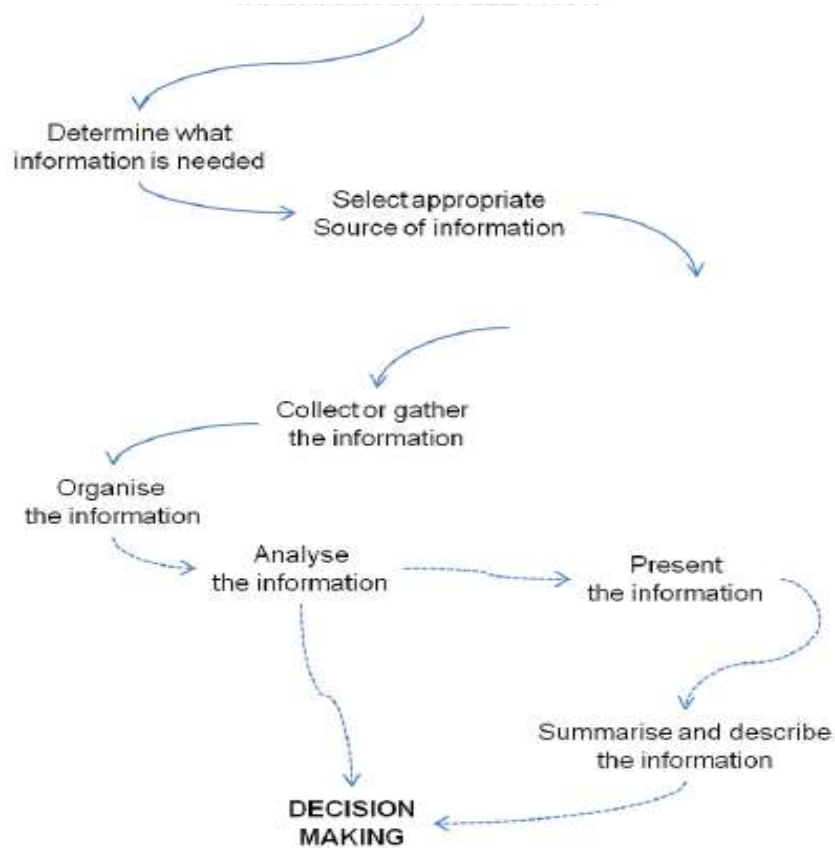
Bien que l'ensemble des opérations dans le processus d'intelligence économique soient importante, le facteur clé de succès est l'identification du besoin du consommateur final de cette information. Identifier les besoins réels en termes d'intelligence permet de déterminer les bonnes opérations d'IE à accomplir afin de produire de l'intelligence effective, exploitable et appropriée. Afin de bien identifier ces besoins, la réactivité et la proactivité sont de mise. Cela est réalisé en se rapprochant des utilisateurs d'IE et en étant à l'écoute de leurs besoins.

5.2. L'information au cœur du processus IE

La collecte de l'information consiste en la transformation de données aléatoires en information utile pour l'aide à la décision. Selon Short, et al. (1998), la collecte de l'information au service de la planification stratégique et la prise de décision, doit être un processus systémique. Le concept de ce processus est assimilable au processus industriel par lequel les matières premières sont transformées en produits finis en passant par un ensemble d'étapes. Le schéma ci-dessous illustre un modèle simple de collecte de l'information. Chaque étape requière des connaissances, des compétences, et un savoir spécifique.

Lorsqu'il doit prendre une décision, le praticien IE décide si de nouvelles informations sont nécessaires et dans quel domaine. Tout d'abord, il doit vérifier au sein de l'organisation en interne quelles données sont disponibles et quelles sont les informations utiles. L'incapacité de trouver le bon type d'information à cette étape du processus, mettrait en péril une bonne prise de décision.

Figure 3: Model of the information collection process



Source : Thomson, 1993, (p.40)

L'intelligence économique répartit le processus de collecte d'information en 2 phases/types en fonction de quelles sources primaires ou secondaires sont utilisées pour obtenir l'information recherchée. L'information issue de ces deux sources est différente. En effet, les sources primaires fournissent une information brute non analysées, alors que les sources secondaires sont choisies de façon sélective à partir de renseignements plus vastes ou donnent une opinion sur quelque chose qui a déjà été déclaré. (Kahaner L. 1996).

- L'information issue des sources secondaires

Les sources secondaires fournissent de l'information qui déjà été présentée ailleurs. Ce type d'information est retrouvée dans les rapports de presse, les rapports d'analyse, les journaux, les livres, les revues, bases de données en ligne, encyclopédies et autres sources d'information publiques.

Par ailleurs les données secondaires se splittent en deux catégories quantitatives et qualitatives. L'avantage est la facilité d'accès, le faible coût et l'accessibilité. Cependant, toutes les informations trouvées ne sont pas fiables à 100% et doivent être vérifiées.

- L'information issue des sources primaires

Les informations issue des sources primaires n'ont pas été changées, ou affectées par des opinions. Nous retrouverons par exemple parmi les sources primaires « les réseaux d'intelligence humaines peuvent inclure plusieurs contacts tels que des clients, des employés, des experts, des concurrents, des consultants, des journalistes, des enseignants universitaires, des actionnaires et des fournisseurs » (Bergeron P & A.C. Miller, 2002 ; p.362). A moins que l'information primaire provienne de sources mensongères, celle-ci peut être considérée complètement fiable.

6. L'intelligence économique: levier de développement stratégique pour l'organisation

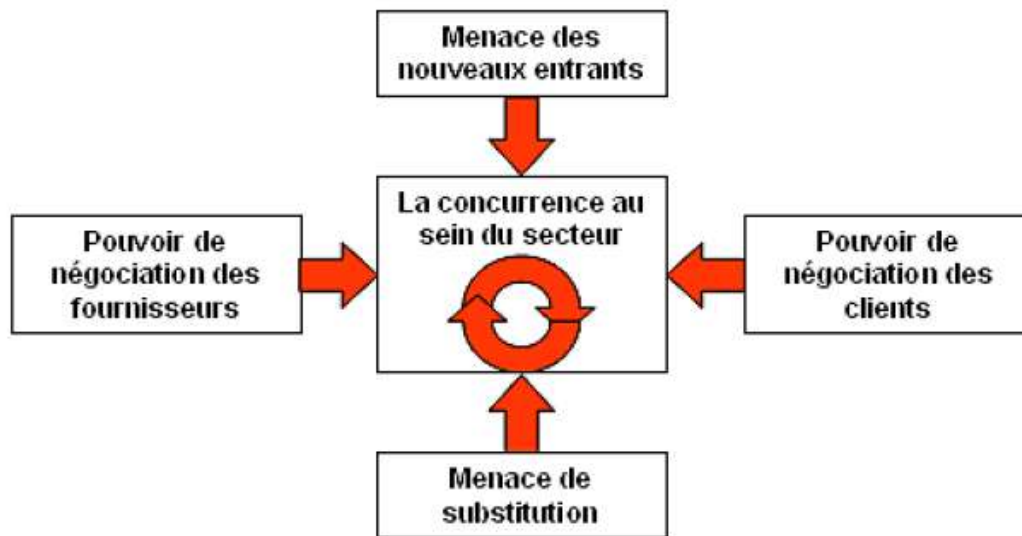
6.1. L'analyse de l'information : l'étape principale dans le processus IE

L'étape d'analyse de l'information est l'élément le plus important du processus. Kahaner (1996) décrit cette étape comme celle qui permet de transformer l'information en intelligence. Pour se faire, L'intelligence économique emprunte plusieurs techniques de différents domaines comme le management, le marketing, l'économie et autres.

Le modèle des cinq forces de Porter (1980), est un modèle de diagnostic de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Il stipule que l'environnement de l'organisation est sous influence des cinq forces concurrentielles suivantes :

- La concurrence
- Les barrières aux nouveaux entrants
- Les produits de substitution
- L'offre : le pouvoir des fournisseurs
- La demande : le pouvoir des clients

Figure 4 : les cinq forces concurrentielles de Michael Porter



Source : Michael Porter « Choix stratégiques et concurrence »

Le modèle des cinq forces de Porter, illustré dans le schéma ci-dessus est un puissant outil d'analyse des pressions concurrentielles sur un marché qui permet d'évaluer l'importance de chacune. De façon plus poussée, selon Thomson (2003) les cinq forces impactant un secteur sont :

- La concurrence : dans un marché avec une concurrence parfaite, la rentabilité tend vers zéro. Cependant la concurrence parfaite n'existe pas, et les entreprises se battent pour obtenir un avantage concurrentiel. Afin de devenir compétitive l'entreprise peut adopter plusieurs stratégies concurrentielles :
 - Opérer des changements de prix
 - Proposer des produits différenciés
 - Créer de nouveaux canaux de distribution
 - Développer ou améliorer les relations avec ses fournisseurs

Par ailleurs, l'intensité concurrentielle du marché est un facteur très important. Elle est influencée par les caractéristiques suivantes :

- Si le nombre de concurrents augmentent, la concurrence augmente
- La concurrence augmente quand la croissance du marché est faible
- La concurrence augmente, quand les entreprises sont contraintes de baisser leur prix

- La concurrence augmente, quand les entreprises opèrent des stratégies pour améliorer leur positionnement sur le marché
- La concurrence augmente quand cela coûte plus cher de quitter le marché que d'y entrer
- La concurrence est imprévisible lorsque quand les concurrents diversifient leurs stratégies, leurs visions et leurs objectifs
- La concurrence augmente quand des leaders d'autres marchés rachètent des entreprises affaiblies pour les transformer en leader du marché
- Les barrières à l'entrée aux nouveaux concurrents : la concurrence est affectée par l'entrée de nouvelles structures sur un marché. En théorie, une entreprise peut entrer et sortir d'un marché librement et gratuitement. En réalité, le secteur possède des caractéristiques qui protègent les entreprises déjà installées et inhibent les nouvelles entrées sur le marché. Il existe plusieurs types de barrières à l'entrée dans un marché :
 - Les économies d'échelle
 - Les inconvénients de coût
 - Les dépenses en formation
 - L'incapacité de détenir la technologie ou le savoir-faire requis sur ce marché
 - La fidélité des consommateurs aux produits déjà existants
 - Le besoin en capitaux
 - La difficulté d'accès aux canaux de distribution
 - La réglementation en vigueur
 - Les tarifs établis et restrictions en termes de prix
- Les produits de remplacement : selon le modèle de Porter (1980), les produits de substitution font référence aux produits issus d'autres industries. La menace de substitution existe lorsque la demande d'un produit est impactée par le changement de prix du produit de substitution. Cette menace touche le marché à cause de :
 - La disponibilité du produit de substitution avec un prix attractif
 - Le consommateur voit en ce produit un équivalent en termes de qualité et de performance
 - Le consommateur peut le changer facilement
- Le pouvoir des fournisseurs : chaque entreprise a besoin de matières premières, de produits, de services, et autres biens. Si le fournisseur détient un produit nécessaire au secteur, il aura un pouvoir de négociation conséquent par exemple.

- Le pouvoir des clients : le pouvoir de négociation des clients sera d'autant plus important dans le cas où la concurrence est forte et qu'ils peuvent fixer les conditions de ventes (prix, délais de paiement etc...)

Par ailleurs, La connaissance de l'environnement interne et externe de l'entreprise est considérée comme essentielle pour le processus de planification stratégique. Les facteurs qui impactent l'environnement externe d'une organisation sont communément classé comme suit : Opportunités et Menaces. Les facteurs qui influencent l'environnement interne sont appelés : Forces et Faiblesses. Ce type d'analyse fait référence à la matrice SWOT dont l'objectif principal est d'aider l'entreprise à connaître son avantage concurrentiel dépendamment de l'environnement concurrentiel où elle opère.

- Opportunités : fait référence à de nouvelles opportunités qui pourraient pousser l'entreprise vers le chemin de la croissance
- Menaces : fait références aux changements de l'environnement externe qui ne sont pas en faveur de la croissance de l'entreprise
- Forces : les caractéristiques qui permettent à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel
- Faiblesses : fait référence à l'absence de certaines forces, ce qui met en péril la compétitivité de l'entreprise

6.2. Les fonctions stratégiques de l'IE

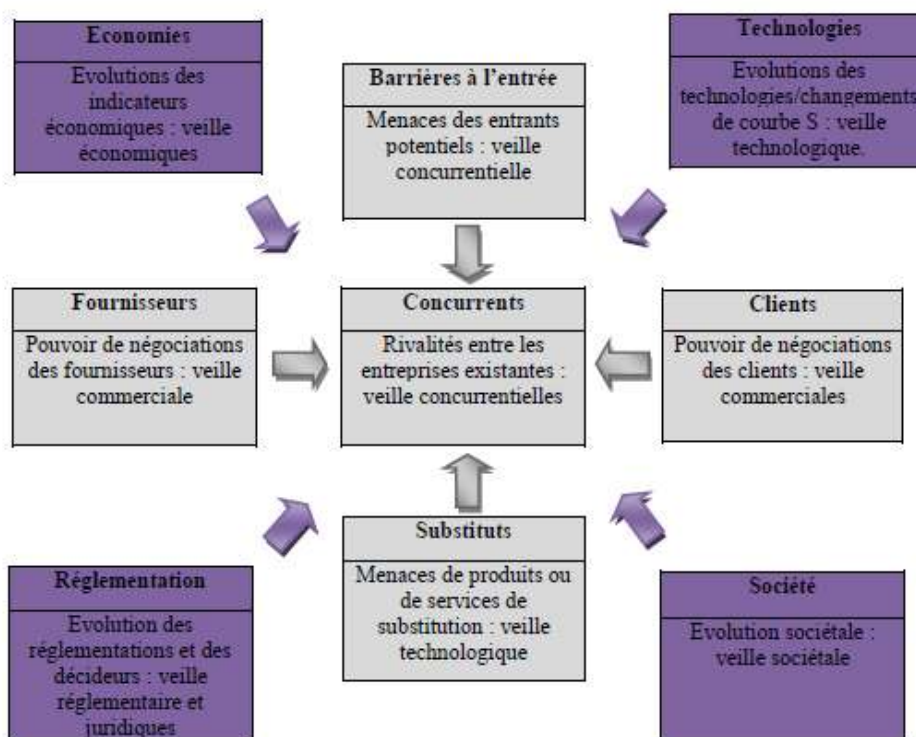
Le premier apport de l'intelligence économique à une entreprise est de lui permettre d'anticiper les changements de son environnement pour mieux agir et prendre de bonnes décisions. Par conséquent, l'intelligence économique a un rôle important dans la stratégie d'une entreprise.

Si l'IE consiste en la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou future, individuelle ou collective, son application revient à connaître (objectifs opérationnels) pour agir (objectifs stratégiques) grâce à des moyens (organisationnels et techniques) (Levet et Paturel, 1999).

Cette exploitation de l'information à des fins stratégiques se base sur le cycle de l'information dont l'objectif est permettre à l'organisation d'acquérir un état d'information pertinent sur son environnement. Pour ce faire, ce cycle s'intègre dans une analyse structurelle de

l'environnement selon cinq forces telles que proposées par Porter, auxquelles il convient d'ajouter quatre autres forces – Economie, Technologies, Société et Réglementation. Pourtant, le cycle de l'information articule la surveillance de l'environnement autour de neuf forces structurant un secteur, lesquelles constituent autant d'axes de veille comme l'indique la figure suivante :

Figure 5 : Forces concurrentielles et veilles corrélées adaptées de Porter



Sources : Michael Porter (1982)

Contrairement à l'IE déployée au niveau de l'Etat caractérisée par un « cycle du renseignement » achevé lorsqu'il répond aux objectifs et suivi par un nouveau cycle sans continuité avec le précédent, la stratégie d'une entreprise impose une continuité du cycle de l'information. Néanmoins le cycle de l'information bien qu'indispensable, ne suffit pas à définir l'essence fonctionnelle d'un dispositif IE pour une organisation.

En effet, tout en se basant sur les étapes opératoires du cycle de l'information, quatre autres fonctions sont nécessaires pour atteindre l'objectif de transformation de l'information en intelligence :

- Assurer le patrimoine informationnel de l'entreprise en s'appuyant sur l'identification, la sécurisation et à la protection des savoirs et savoir-faire, tout en faisant attention à leur valorisation sur le long terme. Ainsi, Cette fonction permet à l'entreprise de valoriser ses savoirs et savoir-faire en ayant un avantage concurrentiel propre à elle.
- Coordonner les stratégies mises en place par les différents acteurs d'un secteur d'activité : la mise en œuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations et des interactions entre les protagonistes d'un secteur donné, bien souvent par la mise en place d'organisations en réseaux ;
- Agir sur l'environnement par l'adoption de stratégie d'influence et de contre influence : cette fonction a pour objectif de mener, en toute légalité, des actions visant à modifier l'environnement dans le sens des intérêts d'une organisation. Grâce à cette fonction, l'IE est un outil proactif au service de la stratégie d'une entreprise : le lobbying

Conclusion :

Pour conclure, l'intelligence économique est un concept qui évolue depuis des siècles mais qui ne fait parler de lui que depuis les années 80's avec les travaux de Michael Porter. L'IE ne se limite plus à remplir des fonctions militaires géostratégiques, en effet L'IE est perçue comme un outil puissant au service de la stratégie des entreprises (Rapport Martre, 1983). En revanche le flou persiste sur sa définition. L'approche française et l'approche anglo-saxonne ont chacune leurs caractéristiques. L'IE est un enfin un processus itératif basé sur le cycle de l'information dont l'objectif principal est la transformation de la donnée en information intelligente et utile. Ce processus est aujourd'hui au cœur de la stratégie de toute entité quelle que soit sa taille car c'est ce qui lui permet de maîtriser son environnement et de développer un avantage concurrentiel pour survivre et demeurer compétitive.

Bibliographie

Begg, M. & Du Toit, A.S. (2007). Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import-retail organization. *South African Journal of Information Management* 9(4).

Bergeron P. and A.C. Hiller, (2002). Competitive Intelligence, *Annual Review of Information Science & Technology*, 36(1), pp.353-390.

Bose, R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial management & data systems*, 108(4), 510-528.

Calof, J., & Viviers, W. (2001). Creating an intelligence society in South Africa. *Africa Insight*, 31(2), 61-67.

Commissariat Général du Plan, (1983). *Intelligence économique et stratégies des entreprises* Paris, la documentation française

Du Toit, A. S. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5(2).

Fleisher, C. S. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). *Managing frontiers in competitive intelligence*, 3-18.

Franco, M., Magrinho, A., & Ramos Silva, J. (2011). Competitive intelligence: a research model tested on Portuguese firms. *Business Process Management Journal*, 17(2), 332-356.

Guilhon, A., & Moinet, N. (2016). *Intelligence économique: s'informer, se protéger, influencer*. Pearson.

Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence – how to gather, analyse, and use information to moove your business to the top*, 7th édition, New York.

Lackman, C., Saban, K., & Lanasa, J. (2000). The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1), 6-9.

Levet, J. L., & Paturel, R. (1999). Intelligence économique et stratégie des entreprises: pour un management de l'intelligence économique. *Revue d'intelligence économique*, (5), 50-67.

Maune, A. (2014). Competitive intelligence: An exploratory literature review of its positioning. *Journal of Governance and Regulation/Volume*, 3(4).

Miller, J. (2000). Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. Information Today, Inc.

Nasri, W. (2011). Competitive intelligence in Tunisian companies. Journal of Enterprise Information Management, 24(1), 53-67.

Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. South African Journal of Information Management, 15(2), 1-7..

Porter, M. E. (1982). Choix stratégiques et concurrence. Paris: Economica.

Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy. New York: Free.

Prescott J.E., (1999), The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action, Proposal Management, Spring, 37-52.

Sawka, K., & Hohhof, B. (Eds.). (2008). Starting a competitive intelligence function. Competitive Intelligence Foundation.

Sharp, S. (2009). Competitive intelligence advantage: how to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world. John Wiley & Sons.

Short, P.M & Short, R.J. & Brinson, K., (1998), Information collection: the key to data-based decision making, Eye on Education, Larchmont.

Strategic and Competitive Intelligence Professionals, (2011), About SCIP, <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>

Thomson, A.A. & Strickland, A.J. (2003), Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Companies Inc, New York.

Thomson, S. (1993). Principals for our Changing Schools: The Knowledge and Skill Base, National Policy Board for Educational Administration, Virginia.

West, C. (2001). Competitive intelligence. Springer.