

Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique

An Interdisciplinary Approach of Competitive Intelligence

Lucie Bégin, Ph. D., Professeure et
Responsable pédagogique Ecole de
Management de Normandie
Jacqueline Deschamps, Ph.D., Professeure HEG-Ge
Hélène Madinier, Professeure HEG-Ge

Cahier : N° HES-SO/HEG-GE/C--07/4/1--CH

2007

Une approche interdisciplinaire de l'intelligence économique

An Interdisciplinary Approach of Competitive Intelligence

Lucie Bégin, Ph. D., Professeure et Responsable
pédagogique Ecole de Management de Normandie
Jacqueline Deschamps, Ph.D., Professeure HEG-Ge
Hélène Madinier, Professeure HEG-Ge

Cahier de recherche

Novembre 2007

Résumé

L'objectif de cet article est de présenter une démarche globale et systématique d'intelligence économique (IE), s'adressant surtout aux PME. Issue d'une collaboration originale entre différents domaines d'enseignement et de recherche, la démarche que nous proposons s'élabore à partir de trois conceptions distinctes de l'IE, à savoir celle du renseignement militaire, du management stratégique et des sciences de l'information. Par cette approche intégratrice, nous voulons contribuer au décloisonnement des savoirs spécialisés pour entamer un dialogue interdisciplinaire, condition nécessaire à l'enrichissement des modèles d'IE. Nous terminons en montrant en quoi les PME peuvent profiter des avantages d'une démarche formelle d'IE.

Mots-clés

Intelligence économique, Stratégie, Interdisciplinarité, Information documentaire

Summary

The objective of this article is to present a global and systematic approach to business intelligence (IE), which concern's especially the SME. We propose to start from three distinct conceptions of the IE, coming from the military information, the strategic management and the information sciences. This is the result from an original collaboration between various research and teaching areas. With this integrating approach, we would like to contribute to translucence of specific knowledge and to start a real interdisciplinary dialogue, a condition which is necessary for the enrichment of business intelligence models. We conclude in showing the advantages of the formal procedure of IE, for SME.

Keywords

Competitive intelligence ; Strategy ; Interdisciplinarity ; Information sciences

Introduction

En ce début de millénaire, les entreprises font face à un environnement où le rythme des changements va s'accroître et où, du fait notamment de la globalisation des marchés et de l'avènement de la société de l'information, les pressions technologiques, politiques, environnementales et concurrentielles augmentent, imposant des ajustements organisationnels de plus en plus fréquents [1]. Devant la complexité croissante du contexte économique, la survie des entreprises passe par leur maîtrise de l'information sur les grands paramètres stratégiques. Condition indispensable pour pouvoir s'adapter et réagir, la connaissance des forces concurrentielles suppose de s'inscrire dans une démarche de planification stratégique. En effet, selon une étude récente sur les causes des faillites des PME suisses, dans plus d'un tiers des cas, les problèmes de management et d'orientations stratégiques inadaptés expliquent le déclin et l'échec des entreprises [2]. Ce constat n'est pas propre aux entreprises suisses, puisqu'une enquête similaire menée en 1997 au Canada attribue 49% des faillites d'entreprises canadiennes à un manque de vision et de planification stratégique [3].

Si la survie passe par la maîtrise de l'information et l'adaptation des PME aux nouvelles règles de la concurrence, leur réussite à long terme repose, quant à elle, sur une démarche stratégique proactive, articulée selon les principes de l'intelligence économique, afin de pouvoir anticiper les grandes tendances qui définiront le développement des marchés futurs. C'est l'anticipation de ces changements qui incite les organisations à innover pour répondre, si possible avant les concurrents, aux nouvelles demandes. Comme le rappelle Salles [4], en s'appuyant sur l'enquête menée par le SESSI¹ en France, près de 50% des produits qui apparaissent aujourd'hui dans les catalogues des compagnies auront disparu d'ici 5 ans ! Par conséquent, l'innovation est indispensable mais elle doit se déployer sur les axes les plus porteurs d'avenir, ce qui signifie de pouvoir les identifier grâce à une démarche globale et prospective de veille stratégique et d'intelligence économique. Diverses expériences récentes, menées avec des PME en France [5] comme en Suisse [6] ont permis de constater que les démarches d'intelligence économique pouvaient être des sources importantes de compétitivité bien que les pratiques des PME en la matière soient encore rudimentaires, et souvent plus intuitives que formalisées et systématiques [7] et [8].

L'objectif de cet article est donc de présenter une démarche globale et systématique d'intelligence économique (IE), s'adressant surtout aux PME. Issue d'une collaboration originale entre les trois domaines d'enseignement et de recherche que sont l'économie d'entreprise, l'information documentaire et l'informatique de gestion, la démarche que nous proposons s'élabore à partir de trois conceptions distinctes de l'IE, celle du renseignement militaire, du management stratégique et des sciences de l'information que nous traitons successivement dans les prochaines sections. Par la suite, nous montrons que cette approche interdisciplinaire permet de construire un dialogue fécond pour l'entreprise, en opérant un décloisonnement des silos spécialisés pour ouvrir sur une gestion collaborative de l'information. Nous terminons en montrant en quoi les PME peuvent profiter des avantages d'une démarche formelle d'IE.

¹ SESSI : Service des études et des statistiques industrielles, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

Le renseignement, ressource vitale dans la guerre économique

De nombreux auteurs font remonter les origines de l'intelligence économique à Sun Tzu [9], car il fut un des premiers à écrire sur l'importance de l'information dans les batailles et conquêtes militaires. En invitant le chef de guerre à se renseigner sur le terrain de la bataille, à scruter les forces de l'ennemi et à l'attaquer là où il est faible, à laisser courir des rumeurs et à faire de la désinformation, ce maître de la pensée stratégique a posé les fondements de l'intelligence militaire et du rôle du renseignement dans la victoire des armées. Ainsi, Sun Tzu a décrit les trois piliers qui forment le socle de l'intelligence militaire : la recherche d'information externe, la protection des informations sur soi-même, les activités d'influence. Pour lui, l'art de la guerre est basé sur la duperie ; il passe par la connaissance non seulement des ressources de l'ennemi, mais aussi de son caractère et de ses faiblesses, tout comme la victoire repose sur des plans bien conçus.

Aujourd'hui, c'est au niveau des échanges économiques et des marchés que se déploie la bataille concurrentielle. Mais les enseignements du maître demeurent d'actualité et l'intelligence économique s'appuie toujours sur les piliers que sont (a) les activités de veille et surveillance, (b) les activités d'influence et de déstabilisation et (c) les activités de protection du patrimoine informationnel de l'entreprise. Elle repose sur des actions de recherche, de traitement et de diffusion de l'information en vue de son exploitation par les acteurs économiques [10].

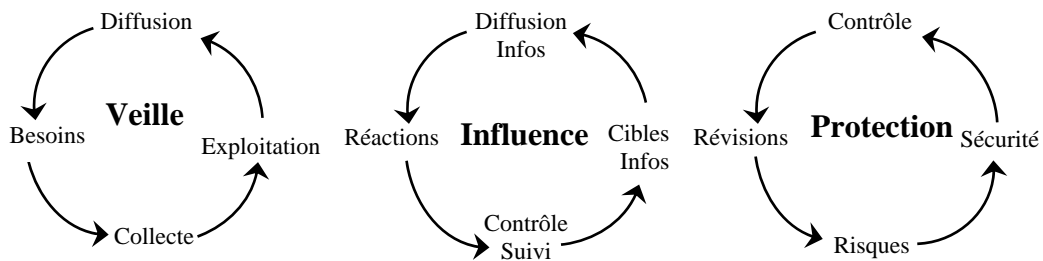
De fait, chacun de ces piliers apparaît comme un processus cyclique organisé autour de l'information mais dont les finalités et les cibles varient (Figure 1). Ainsi, les activités de veille forment le « cycle du renseignement » et débutent par l'identification des besoins en information ; par la suite, les agents de renseignement, médiateurs ou veilleurs vont chercher activement et en toute légalité² l'information, structurée et non structurée, tant auprès de sources externes qu'internes, avant de traiter, interpréter et structurer les données recueillies dans des rapports à diffuser auprès des personnes qui en ont l'usage. Sans doute l'aspect le plus connu de l'IE, les activités de surveillance et de veille s'appuient sur un usage extensif des réseaux formels et informels, aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. Parce qu'ils sont construits sur des flux d'échange réciproques, les réseaux servent à la fois à la collecte de l'information et à sa diffusion, aspect qu'il ne faut pas négliger [11].

De manière similaire, les activités d'influence et de déstabilisation commencent par l'identification des cibles à influencer, des informations à utiliser à cette fin et des objectifs poursuivis (intoxication, lobbys, désinformation) : de là, les informations seront diffusées dans les canaux appropriés aux cibles visées et les agents vont surveiller les réactions des cibles afin d'en suivre l'évolution et éventuellement, d'en juger l'efficacité. Enfin, les activités de protection du patrimoine informationnel aussi appelées « cycle de contre-intelligence » [11] s'amorcent avec l'identification des risques, des vulnérabilités et des besoins de protection de l'entreprise, aussi bien au niveau des informations que des systèmes qui la contiennent. Ce cycle se poursuit par la mise en place de politiques de protection des renseignements et de sécurisation des systèmes informationnels de l'entreprise et par le contrôle

² Dans l'imaginaire collectif populaire, l'intelligence économique est souvent à tort assimilée à l'espionnage industriel et à des pratiques illégales (piratage informatique, vol de document). Pourtant, les professionnels de l'IE réfutent cette représentation de leur travail et de leur rôle, arguant que la majeure partie de l'information nécessaire à la prise de décision stratégique existe déjà dans des documents publiés ou dans les systèmes de l'entreprise de sorte qu'il n'est nul besoin de s'engager dans des actes illicites et que le veilleur doit respecter le code d'éthique de la profession.

régulier de l'efficacité des mesures de protection de manière à effectuer les révisions nécessaires dès qu'une dérive est repérée ou qu'un nouveau risque est identifié [12].

Figure 1
Trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE



Bien que l'intelligence économique se déploie à partir de ces trois cycles, à elle seule la démarche serait vaine si elle n'était ancrée dans la réflexion stratégique et subordonnée aux besoins des décideurs [13]. Ainsi, la finalité de l'IE est « d'informer utilement, c'est-à-dire de contribuer effectivement à l'amélioration des prises de décisions et à l'élaboration des stratégies d'acteurs économiques quelle que soit leur position » [14].

Réflexion stratégique et concurrentielle, ancrage de l'IE

En stratégie, on rappelle souvent qu'il n'y a pas de bon vent pour celui qui ne connaît pas son port. En paraphrasant Sénèque, nous pourrions ajouter qu'il n'y a pas de bonne information pour celui qui ne sait pas ce qu'il cherche ! Point de départ de toute démarche d'IE un tant soit peu articulée, l'analyse stratégique [15] débute par un état de la situation actuelle de l'entreprise et se poursuit par l'analyse de l'environnement externe et des forces concurrentielles ainsi que par l'analyse interne des ressources et compétences à la base de l'avantage concurrentiel, pour déboucher sur une synthèse des menaces, opportunités, forces et faiblesses de l'organisation, mieux connue sous l'acronyme SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De là, des objectifs sont fixés et une stratégie déterminée sur un horizon temporel plus ou moins long.

Si elle ne garantit pas toujours le succès de l'entreprise, la planification stratégique n'en demeure pas moins fort utile pour les dirigeants comme pour tous les membres de l'entreprise. Elle permet notamment d'allouer les ressources de manière optimale et de transmettre une ligne directrice claire aux collaborateurs sur ce que sont les priorités et objectifs à atteindre. Mais encore, elle fournit l'occasion d'une prise de conscience non complaisante sur les risques et menaces qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise et permet d'identifier les paramètres critiques sur lesquels devrait s'exercer les activités de veille stratégique. Enfin, elle fournit le matériau essentiel à la construction des tableaux de bord pour le pilotage stratégique.

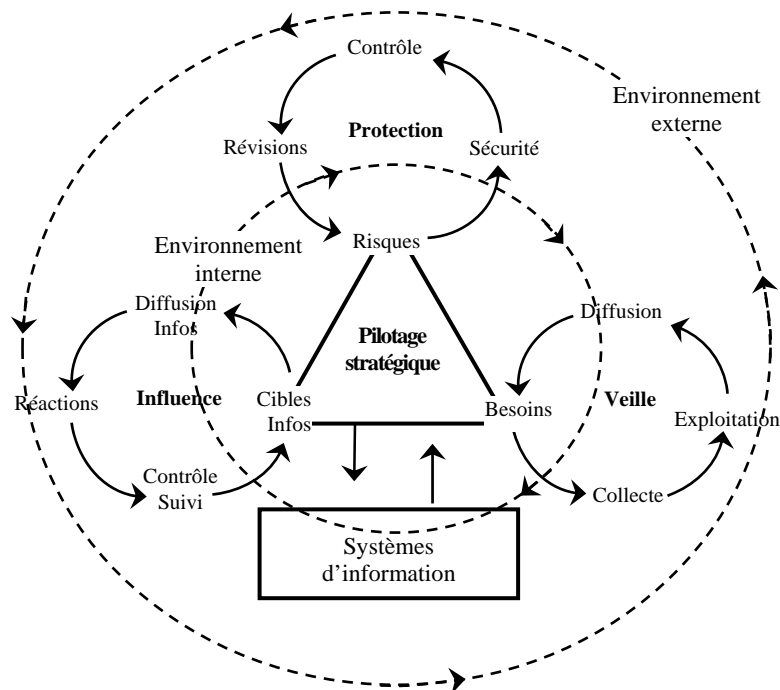
Le pilotage stratégique est un rôle assumé principalement par le sommet stratégique de l'entreprise. C'est en effet aux décideurs et stratèges qu'il incombe d'évaluer périodiquement la pertinence de maintenir les orientations stratégiques arrêtées dans le plan stratégique, compte tenu de l'évolution de l'environnement et des résultats obtenus. Dans cette tâche, le centre de pilotage stratégique est

soutenu par les systèmes d'information internes (système comptable, systèmes de production, systèmes de gestion, etc.). Cependant, et malgré leur indéniable utilité, ces sources d'informations internes sont insuffisantes pour les fins du pilotage stratégique, parce qu'elles ne fournissent qu'une information historique basée sur les données formelles produites en relation avec des tâches, activités et processus organisationnels précis. Indispensables pour la gestion et le contrôle, ces systèmes d'information permettent de mesurer la progression des résultats par rapport aux budgets et plans prévisionnels. Cependant, ils ne permettent pas une appréhension prospective des mouvements du marché ou des manœuvres des concurrents ; ils ne fournissent pas de signaux sur les tendances de consommation en émergence ou encore, sur les processus et technologies en développement. De ce fait, ils doivent être complétés par l'apport de flux d'information provenant d'autres sources. Par exemple, il ressort d'une étude menée aux États-Unis que 61% des PME considèrent que les informations les plus utiles à la prise de décision stratégique viennent des clients et des fournisseurs [7]. Or, pour capter les signaux émanant de ces sources, l'entreprise doit se constituer un réseau d'informateurs capables de lui transmettre ces renseignements essentiels mais épars et non formalisés et se doter d'un système structuré de canalisation des informations provenant de ces sources vers le centre de pilotage stratégique. C'est justement là que peut se déployer le savoir-faire d'une cellule d'intelligence économique.

Comme l'illustre la figure 2, les systèmes d'information et les processus d'IE apportent chacun leur soutien propre au centre de pilotage stratégique. Aucun de ces systèmes n'est suffisant en lui-même et chacun assume un rôle important de fournisseur d'informations ciblées essentielles au suivi de la stratégie. Par les apports des différents sous-systèmes, l'entreprise reste en prise avec l'évolution de l'environnement externe et interne pour autant que la circulation de l'information soit fluide. Le réseau par qui transitent les informations est le premier instrument de l'intelligence économique [11]. Il est ici représenté par des cercles en pointillés, pour rappeler que le maillage passe par des personnes et que la préoccupation du renseignement devrait être l'affaire de tous les membres de l'entreprise, quelle que soit leur position hiérarchique [16]. En effet, l'enchevêtrement des relations interpersonnelles des personnes dans différents milieux sociaux, au sein de l'entreprise comme en-dehors de celle-ci, les met en contact avec une grande diversité d'informations qui peuvent apparaître de peu d'intérêt par rapport aux grandes visées stratégiques mais qui peuvent aussi alerter les décideurs sur des manœuvres ou événements en préparation chez les concurrents ou encore, signaler des évolutions qui se profilent sans que celles-ci aient été reconnues.

Figure 2

Pilotage stratégique et intelligence économique



Tout au long de ce processus, la qualité de la réflexion stratégique dépend de la valeur des données recueillies (pertinence, acuité, précision) mais surtout de la qualité de l'analyse qui en est faite [17]. Or, depuis l'avènement d'Internet et la conséquente prolifération des sources de données, les entreprises ne sont pas en manque d'informations mais plutôt menacées de suffoquer sous l'abondance des informations disponibles. Non seulement faut-il sélectionner les sources les plus utiles mais encore, faut-il valider la source dont l'information émane pour ne pas être victime des activités de désinformation des concurrents, compiler et traiter des masses de documents, identifier les informations porteuses de signaux faibles, structurer ces données diverses et variées, dans des rapports synthétiques aptes à éclairer la prise de décision. Or, les savoir-faire et compétences nécessaires à l'accomplissement de ce travail d'intelligence économique ne sont que rarement maîtrisés par les gestionnaires et décideurs, peu familiers des pratiques, outils et méthodes développés par les spécialistes de la recherche documentaire et plus largement, des professionnels des sciences de l'information.

L'intelligence économique à la lumière des sciences de l'information

Dans les années 1980, un courant de réflexion sur la décision stratégique a mis en évidence l'aspect stratégique de l'information dans le processus décisionnel [18], élargissant le champ traditionnel de pratique des spécialistes de la documentation au champ beaucoup plus vaste des sciences de l'information. Dépoussiérant l'image du bibliothécaire enfermé avec ses bouquins ou de l'archiviste perdu au quatrième sous-sol, l'arrivée de la société de l'information a mis à l'avant-scène l'importance des savoirs et savoir-faire développés en information documentaire (ID) et surtout, elle a permis de prendre conscience de leur rôle central dans la gestion de l'information stratégique comme de la

mémoire organisationnelle. Simultanément à la percée que faisait l'intelligence économique dans les entreprises, on s'est aperçu que le besoin d'information en vue de l'action, dérivé des besoins matériels commandés par la réalisation des activités dont les activités professionnelles [19], était appelé à prendre une importance accrue dans le travail des professionnels de l'information documentaire (ID). Cette convergence des intérêts de l'IE et de l'information documentaire autour d'un même objet, l'information pour la prise de décision, a rapidement souligné les similarités dans les approches entre deux domaines initialement séparés.

Cycle du renseignement et cycle du traitement de l'information

Le cycle du renseignement qui prévaut dans les activités de surveillance (pilier de la veille) correspond exactement au cycle de traitement de l'information, tel qu'enseigné dans les différents cursus en sciences de l'information, et tel que pratiqué depuis des décennies par l'ensemble des professionnels de l'information documentaire. En effet, de la même façon que, pour les activités de veille, il faut d'abord définir les besoins, collecter, analyser, exploiter et diffuser les informations critiques recueillies, lors de la mise sur pied d'un service d'information documentaire (ou encore, lors d'une demande de recherche), il faut définir les besoins de l'utilisateur, collecter les sources adéquates, sélectionner les informations pertinentes, les analyser, puis les diffuser. Revoyons les différentes étapes du cycle de traitement de l'information.

La définition des besoins s'avère l'étape initiale de tout processus de traitement de l'information et d'elle dépend la qualité des produits documentaires qui seront produits [4]. Confrontés périodiquement à des besoins d'informations, les professionnels de l'information ont l'habitude de faire s'exprimer les besoins, même si parfois ceux-ci sont mal définis, vagues ou ambigus. Par l'écoute active et la reformulation, le professionnel de l'ID aide l'utilisateur à clarifier son besoin informationnel puis traduit celui-ci en mots-clés et vecteurs de recherche qui lui permettront de cibler les sources les plus adéquates, compte tenu du type d'information recherchée et des finalités de la recherche. En outre, avant même l'entretien de définition des besoins, une recherche ponctuelle approfondie de l'environnement de l'entreprise lui aura permis de développer une connaissance des sources qui constitueront les différents points de départ de la recherche.

La seconde étape consiste dans la collecte des informations. Il s'agit alors de traduire une problématique décisionnelle en une problématique de recherche d'information³ qui sera suivie des activités de recherche, de collecte et de sélection des documents et informations. Il s'agit ici du domaine d'expertise par excellence des professionnels de l'ID qui disposent d'une méthodologie de recherche bien définie ; celle-ci est à la fois une méthode pour mener une recherche de A à Z, une connaissance des grands types de sources à consulter et une maîtrise des principaux outils de recherche, notamment des outils de recherche sur Internet à savoir :

- les moteurs de recherche, leurs particularités et leurs fonctions avancées

³ Problématique décisionnelle et problématique de recherche d'information sont des termes repris de l'étude de [Goria S., Knauf A., David A., Geffroy P.](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=82047ff558de0d37b4df3abee69bf28&view_this_doc=sic_00001384&version=1), « Le processus d'Intelligence Économique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information », 24.01.2005, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=82047ff558de0d37b4df3abee69bf28&view_this_doc=sic_00001384&version=1 (consulté le 13.04.2006)

- les méta-moteurs
- les types d'information Web spécifiques (blogs, listes de diffusion, forums)
- les outils de surveillance/d'aspiration de sites
- les outils du Web invisible (fournisseurs d'information).

En ce qui concerne les outils de recherche sur Internet, une veille technologique est effectuée, non seulement par les cursus de formation à l'information documentaire, mais aussi par les professionnels eux-mêmes, spécialisés dans la recherche. Pour chaque outil, une méthode et un annuaire-type sont connus. On constate ici que les documentalistes ne se bornent pas à repérer les informations formelles et scientifiques, mais peuvent également identifier des informations informelles et grises (c'est-à-dire légales mais difficilement accessibles) dont on pourra avoir besoin dans le processus de veille.

L'analyse de la documentation et des informations recueillies compose l'étape suivante. Elle est essentielle pour combattre la surabondance d'information et pour éliminer les informations inutiles ou périmées. L'analyse des informations trouvées nécessite un traitement systématique de l'information collectée et sa transformation sous forme de résumé, de synthèse, de grille d'analyse et de mise en perspective par rapport à la demande. Cette étape permet de raffiner le matériau informationnel recueilli et d'accroître sa qualité pour l'utilisateur.

Enfin, l'étape de la diffusion clôt le cycle. Le choix du support de diffusion (Intranet, site ad hoc, document électronique, format papier, rapport, etc.) dépend des finalités poursuivies par l'utilisateur du service et de la nature plus ou moins sensible des informations recueillies. Si nécessaire, la diffusion sera effectuée à travers le réseau des membres de l'entreprise, par exemple, avec des outils de partage de signets, des blogs, des wikis, etc. Si la demande d'information émane d'un utilisateur particulier, il peut aussi être le seul récepteur du produit informationnel réalisé.

Un constat ici s'impose : le cycle du renseignement en IE et le cycle du traitement de l'information en ID procèdent de démarches similaires alors que leurs objets de recherche ne se recoupent que partiellement. D'une part, les professionnels des sciences de l'information s'engagent activement de façon occasionnelle dans des activités de réseautage pour réaliser la recherche d'informations, alors que cela constitue une tâche essentielle de l'agent de renseignement. Par contre, ce dernier n'est pas nécessairement aussi habile à naviguer dans la documentation, domaine d'expertise plus spécifique aux documentalistes et autres spécialistes de l'ID. Toutefois, avec leurs méthodes et outils spécifiques, ces deux experts de l'information et du renseignement se complètent, et tous deux soutiennent le centre de pilotage stratégique dans la prise de décision.

Mémoire organisationnelle, gestion des connaissances et veille stratégique

S'appuyant sur sa connaissance des outils informatiques et moteurs de recherche, le professionnel de l'information documentaire peut se révéler un acteur clé dans le processus de pilotage stratégique, pour autant qu'il déploie son expertise de manière ciblée et en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une partie non négligeable des informations stratégiques utiles pour l'entreprise existent en interne [4], mais faute d'une réelle organisation, ne sont pas identifiées ni exploitées. Il est

donc essentiel, dans une démarche d'IE, de considérer aussi bien l'information externe que l'information déjà détenue par l'organisation, d'en identifier les indicateurs stratégiques, et lorsque possible d'en automatiser la collecte. C'est dans cette optique que les sciences de l'information ont développé de nouvelles expertises susceptibles de soutenir les décideurs, par exemple, par les techniques de « data mining » ou par le recours aux outils collaboratifs pour favoriser le partage des informations et la gestion des connaissances.

Vers un dialogue interdisciplinaire autour de l'intelligence économique

Au cours des vingt dernières années, l'intelligence économique a opéré une percée dans le domaine de l'entreprise même si, comme l'a montré l'enquête de l'IHEDN [20], sa pratique demeure encore aujourd'hui assez peu développée en-dehors des grandes organisations. Bien qu'elle ait apporté avec elle son propre bagage de méthodes et outils issus de la stratégie militaire, dans sa pratique en entreprise, l'IE prend appui sur au moins deux autres domaines disciplinaires : les sciences de l'information et de la communication pour les aspects informationnels et relationnels, les sciences de gestion pour les aspects stratégiques et décisionnels [10]. Ainsi, l'exercice de l'IE apparaît non pas comme un domaine unifié mais plutôt comme un domaine – carrefour, interdisciplinaire.

Deux éléments introduisent l'interdisciplinarité dans l'intelligence économique. Premièrement, les problèmes ne peuvent être résolus par les approches et les constructions d'une seule discipline. Deuxièmement, l'interdisciplinarité est due à la différence de formation initiale des chercheurs. Ces différences donnent de la richesse au champ mais en compliquent la perception et la compréhension. C'est dire que le projet interdisciplinaire est conditionné par une entente conceptuelle non négligeable. Comme le fait remarquer Morin « il ne suffit pas d'énoncer la nécessité de contextualiser et celle de relier les savoirs ; il faut encore envisager les méthodes, outils, opérateurs, concepts aptes à ces reliances » [21].

L'interdisciplinarité se caractérise par la collaboration de spécialistes de formations différentes, réunis autour d'un problème complexe. Les disciplines interagissent entre elles et partagent un même objectif de connaissance. « En détruisant l'aveuglement du spécialiste, la méthode interdisciplinaire récuse le caractère territorial du pouvoir par le savoir. A la conception du pouvoir mesquin, dérisoire et jaloux du spécialiste, elle substitue celle d'un pouvoir partagé et puissant » [22 ; p. 19]. L'interdisciplinarité suppose le transfert et l'échange de connaissances, d'analyse et de méthode.

En pédagogie, les auteurs qui se sont penchés sur l'interdisciplinarité soulignent qu'elle permet de lutter contre la fragmentation des savoirs et la sur-spécialisation, tout en favorisant l'intégration des connaissances et la capacité de synthèse des étudiants [22]. Il en va de même dans les entreprises, quand les pratiques interdisciplinaires se développent pour opérer un décroisement des silos organisationnels constitués comme autant de forteresses érigées autour des fonctions spécialisées que sont le marketing, la production, l'informatique, les finances, etc. Ceci étant, dans les entreprises comme ailleurs, l'interdisciplinarité se heurte bien souvent à une résistance farouche car elle signifie le partage et l'échange de l'information jusqu'alors détenue exclusivement au sein des départements et fonctions, et distillée parcimonieusement comme monnaie d'échange et source de pouvoir.

Pour véritablement tirer tous les bénéfices de l'IE, il importe d'engager un dialogue interdisciplinaire et de mettre en place une culture collaborative, articulée autour d'une compréhension commune des objectifs organisationnels et de la stratégie. Mais encore, force est de constater que le désir de collaborer ne suffit pas à la réussite de l'entreprise. Un des points d'achoppement à ce dialogue interdisciplinaire tient dans les langages spécialisés qui prévalent au sein de chaque domaine d'expertise. Dès lors, l'interdisciplinarité nécessite de s'entendre sur une terminologie commune, sur les définitions des concepts, surtout lorsque les notions pré-existent dans les différentes disciplines, sans en faire toujours la même interprétation. Le dialogue se trouve renforcé et à défaut de partager le même langage, du moins doit-on trouver un consensus.

L'originalité de l'approche interdisciplinaire sous-jacente à notre démarche est de susciter le dialogue et d'aller ainsi vers un décloisonnement disciplinaire. La science de l'information met en jeu des savoirs d'origines diverses ce qui suggère l'idée même d'interdisciplinarité mais en même temps, elle a besoin de la confrontation aux autres disciplines pour mieux s'identifier. C'est en travaillant avec les autres que l'on se situe mieux, c'est une question d'identité et de positionnement. Le décloisonnement implique une nouvelle posture plus englobante, au-delà des replis disciplinaires. C'est donc un défi qui s'impose à nous : penser le cycle de l'intelligence économique en reconnaissant la nécessaire complémentarité des savoirs spécialisés. « L'apport de l'intelligence économique », comme l'affirment Achard et Bernat [13, p. 13], « réside essentiellement dans son effet unificateur et globalisant ».

Une démarche intégrée d'intelligence économique, adaptée aux PME

Depuis peu, les notions d'IE et de veille stratégique ont commencé à faire partie du paysage des entreprises, résultat qui n'est sans doute pas étranger aux nombreuses initiatives et activités de sensibilisation menées en ce sens par les instances de soutien économique dans plusieurs pays. Une enquête récente menée en juin 2005 par l'Economist Intelligence Unit⁴ en Europe de l'Ouest, indique que 67% des 122 grandes entreprises sondées sont convaincues que les solutions informatiques de KM/Business intelligence seront décisives pour atteindre leurs objectifs au cours des 3 prochaines années ; cela vient devant les solutions CRM (63%) et devant les technologies mobiles et sans fil (33%). En d'autres termes, les grandes entreprises anticipent que la maîtrise de l'information, interne et externe, sera un facteur décisif de l'avantage concurrentiel et elles s'engagent de plus en plus dans des démarches avancées d'IE, leur allouant des ressources conséquentes.

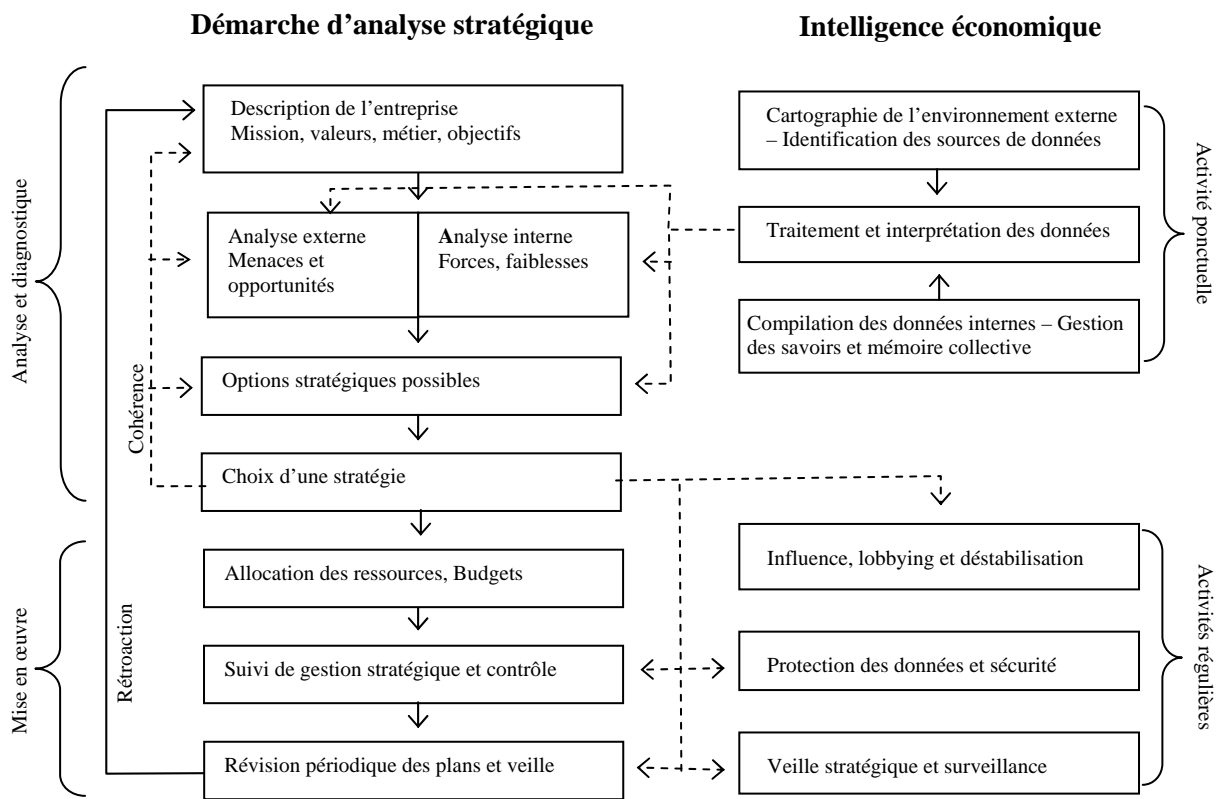
Dans les PME, comme de nombreux travaux l'attestent [4], [6], [7], [8], [20] et [24], le paysage semble bien différent puisque rares sont les PME qui ont mis sur pied des pratiques formelles d'IE. On pourrait être tenté de croire que la principale raison de ce peu d'intérêt pour la démarche d'IE dans les PME provient de la complexité trop grande des méthodes et outils proposés par les spécialistes de l'IE ou du coût prohibitif de leurs services. En effet, les méthodes disponibles aujourd'hui, pour la définition d'indicateurs stratégiques sont soit trop complexes à mettre en œuvre pour les PME car définies pour des grandes entreprises, soit trop manuelles [25], comme par exemple le Balanced Scorecards ou la méthode Gimsi [26], ce qui les rend coûteuses en temps.

⁴ Economist Intelligence Unit, *Know how. Managing knowledge for competitive advantage*, June 2005, 19 pages http://store.eiu.com/index.asp?layout=pr_story&press_id=350001835&ref=pr_list, publiée le 13.07.05.

Mais alors, qu'en est-il ? Les activités de veille et surveillance, de protection du patrimoine informationnel et celles d'influence sont-elles vraiment hors de portée des PME, parce que trop complexes et trop coûteuses ? Si tel était le cas, les PME seraient alors condamnées à ne réagir qu'après coup, étant dépourvues de toute capacité d'anticipation. Ne serait-ce pas plutôt une méconnaissance des mécanismes et rôles de l'IE qui expliquerait leur sous-développement dans les PME ? C'est en tout cas une des raisons possibles. Une autre serait la faible formalisation de la stratégie [27] et de la gestion dans les PME et aussi, le fait que les dirigeants préfèrent se reposer sur leur intuition et leur expérience plutôt que de s'appuyer sur des processus plus structurés mais supposant aussi un certain partage des informations, peu compatible avec la culture du secret qui prévaut dans maintes PME.

Quoi qu'il en soit, face à l'exercice de l'IE, il est évident que « les PME ne sont pas des grandes entreprises "en petit" ! » [4 ; p. 14]. Sous le terme générique de PME, on trouve des réalités très diverses et hétérogènes tant au niveau de la taille des établissements qu'à celui de la complexité des opérations qui s'y déroulent. Malgré cela, les PME se caractérisent généralement par une formalisation faible des processus et des structures, par la mainmise du dirigeant qui en est souvent le propriétaire et principal décideur, par la faiblesse relative de leurs ressources, par une certaine vulnérabilité par rapport à leurs partenaires d'affaires mais aussi par leur relative flexibilité et par leur réactivité très grande [28]. Du fait de leurs spécificités, les PME ne peuvent ni ne doivent calquer leurs pratiques d'IE sur celles des grandes organisations dont les moyens ne sont pas comparables. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne puissent pas bénéficier des avantages d'une telle démarche. Pour les assister dans leur réflexion en la matière, la figure 3 resitue les étapes de l'analyse stratégique en relation avec les trois piliers de l'IE, de manière à mettre en évidence leur apport à la prise de décision stratégique et au pilotage de l'entreprise.

Figure 3
 Démarche intégrée et globale d'intelligence économique



Tout au long de la phase de l'analyse diagnostique, l'IE peut alimenter le décideur en lui fournissant des informations ponctuelles, l'assister dans la cartographie de l'environnement et le repérage des signaux faibles qui pourraient indiquer de nouvelles tendances à venir. Tout l'exercice de prospective sur lequel peuvent s'élaborer les scénarios stratégiques requiert un travail préalable d'analyse et d'interprétation des données recueillies sur l'environnement externe afin d'identifier les risques et menaces contre lesquels la PME doit se prémunir ainsi que les opportunités qui pourraient permettre son développement et sa croissance. De manière symétrique, la collecte systématique des données internes, et pas seulement celles qui sont dans les systèmes comptables et de gestion, relève de l'IE. Seule une évaluation sans complaisance des ressources et compétences de l'entreprise peut mener à la reconnaissance de ses forces et faiblesses ; dans ce domaine, il faut pouvoir se renseigner auprès des clients comme des employés. À l'instar de Achard et Bernat, nous pensons que le « veilleur a pour mission de participer au diagnostic des forces et faiblesses des concurrents, afin d'aider les décideurs à arrêter un choix stratégique avantageux » [13, p. 188].

Mais le rôle de l'IE ne s'arrête pas à fournir ponctuellement de l'information ciblée dans le cadre de l'analyse diagnostique. Les activités d'influence, de protection et de veille doivent être menées de façon régulière afin d'empêcher des dérives malencontreuses de la stratégie et pour être apte à réagir très rapidement aux changements qui pourraient survenir dans l'environnement. Bien sûr, le dirigeant de PME réalise une partie de ce travail lorsqu'il développe son réseau d'affaires, qu'il participe à des associations, qu'il rencontre des clients et des fournisseurs. De même, lorsqu'il entretient la culture du

secret, il vise la protection de ses informations mais ses efforts peuvent être futiles si, par ailleurs, il permet que soient diffusés sur son site Internet la liste de ses clients ou ses procédés exclusifs de fabrication ou encore, si son système informatique est dépourvu de pare-feu efficace ! Encore une fois, c'est en engageant un dialogue avec les spécialistes de l'IE et de l>ID qu'il pourra être certain d'avoir identifié les zones de vulnérabilité à sécuriser pour assurer la pérennité de son entreprise. Dans le même ordre d'idées, le dirigeant de PME pense parfois connaître son marché et justifie l'absence d'une approche systématique de l'IE par l'absurde : si leur entreprise existe encore, c'est bien la preuve qu'ils sont suffisamment renseignés et qu'ils n'ont pas besoin de développer plus avant leurs pratiques [24]. Et ils ont raison, à court terme... enfin, jusqu'à ce qu'un concurrent inattendu fasse son apparition soudaine et lui rafle son marché ! Là encore, le regard des spécialistes peut s'avérer utile pour définir les paramètres critiques de compétitivité et les axes de veille stratégiques qui en découlent.

Conclusion

La compétitivité des entreprises ne dépend pas uniquement de la connaissance des grandes tendances externes qui affectent l'environnement concurrentiel. Au contraire, celle-ci doit impérativement être arrimée au traitement des informations internes à l'entreprise, informations disponibles au travers des divers systèmes d'information de l'entreprise mais qui, trop souvent, ne sont pas traitées et analysées dans l'optique d'une prise de décision stratégique. Pourtant, comme l'ont établi les travaux de Bournois et Romani [20], il ne peut pas y avoir d'intelligence économique efficace sans une amélioration de la gestion de l'information interne et donc, une veille performante doit être basée sur une exploitation adaptée et intégrée des informations internes et externes. Malheureusement, les PME sont encore peu familières avec une telle démarche stratégique intégrée qui nécessite à la fois une compréhension globale de la chaîne de valeurs de l'industrie et de la place qu'y occupe l'entreprise, une identification des paramètres stratégiques internes et externes sur lesquels doit s'effectuer la veille et un suivi serré de l'évolution des indicateurs de gestion sélectionnés pour leur caractère stratégique. Or, les techniques et méthodes de l'information documentaire appliquées à la démarche d'IE permettent justement de traiter la multiplicité des données générées par les différents systèmes d'information de l'entreprise et d'éviter d'être noyé dans une masse de données peu utiles pour la prise de décision stratégique.

En somme, la démarche d'intelligence économique que nous préconisons pour les PME reconnaît d'emblée que le pilotage stratégique des entreprises passe par une approche interdisciplinaire où les limites des savoirs et savoir-faire propre à chaque discipline spécialisée sont compensées par les apports complémentaires introduits par les autres disciplines. Ainsi, par le regard croisé qu'elles posent sur l'information utile à la prise de décision, l'intelligence économique, le management stratégique et l'information documentaire ouvrent une brèche dans le décloisonnement disciplinaire qui nous semble propice au développement d'une IE qui soit véritablement adaptée aux PME et à leurs besoins.

Bibliographie

- [1] Laudicina P., *Le désordre du monde*. Paris, Vuibert, 2005, 240 pages.
- [2] Dembinski P.H., *Les PME en Suisse. Profils et défis*. Genève, Georg éditeur, 2004, 123 pages.
- [3] Baldwin J., Gray T., Johnson J., Proctor J., Rafiquzzaman M., Sabourin D., *Les faillites d'entreprises au Canada*. Ottawa, Statistique Canada, 1997, No 61-525-XPF.
- [4] Salles M., *Stratégies des PME et Intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin*. Paris, Economica, 2003, 172 pages.
- [5] ARIST-Bourgogne, *Outils et méthodes d'intelligence économique développés en PMI*. Paris, Éditions de l'industrie, Ministère des finances, 1999.
- [6] Deferr E., Madinier H., *Veille PME en Suisse romande*. Haute école de Gestion de Genève, Projet HES-SO 2002-2003.
- [7] Groom J.R., David F.R., « Competitive Intelligence Activity among Small Firms », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 66, no. 1, 2001, pp. 12-20.
- [8] Larivet S., « Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME », in A. Guilhon (coordonné par) *L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations*. Paris : L'Harmattan, 2004, chapitre VI, pp. 130-148.
- [9] Sun Tzu, *L'art de la guerre*, Paris, Flammarion, 1972, 266 pages, collection Champs.
- [10] Deschamps J., (2005), *L'intelligence économique : une discipline en émergence. Colloque européen d'Intelligence économique : Approche comparée des pratiques*, Poitiers, 27 et 28 janvier 2005, 11 pages.
- [11] Bloch A., *L'intelligence économique*. Paris, Economica, 1999, 2^e édition, 112 pages.
- [12] Nolan III J.A., « It's the Third Millennium : Do You Know Where Your Competitor Is ? », *Journal of Business Strategy*, vol. 20, no.6, Nov/Dec 1999, pp. 11-15.
- [13] Achard P., Bernat J.-P., *Intelligence économique : mode d'emploi*, Paris, ADBS éditions, 1998, 250 pages.
- [14] Lamizet B., Silem A. (Dir.), *Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*. Paris, Ellipses, 1997.
- [15] Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., *Stratégique*. Pearson Education, 2005, 7^{ème} édition, 732 pages.
- [16] Besson B., Possin J.-C., *Du renseignement à l'intelligence économique*. Paris, dunod, 2001, 2^{ème} édition, 335 pages.
- [17] Montgomery D.B., Weinberg c.B., « Toward Strategic Intelligence Systems », *Marketing Management*, vol. 6, no. 4, Winter 1998, pp. 44-52.
- [18] Tardieu, H., Gunthman, B., *Le triangle stratégique : stratégie, structure et technologie de l'information*. Paris, Éd. d'Organisation, 1991.
- [19] Le Coadic Y.-F., *La science de l'information*. 3^{ème} éd. Paris, PUF, 2004.
- [20] Bournois F., Romani P.-J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, IHEDN, Economica, 2000.
- [21] Morin, Edgar [et al.] *Relier les connaissances : le défi du XXIème siècle*. Paris : Seuil, 1999.
- [22] Resweber J.-P., *La méthode interdisciplinaire*. Paris, Presses universitaires de France, 1981.
- [23] Payne, S.L., « Interdisciplinarity : potentials and challenges », *Systemic, Practice and Action Research*, 1999, vol. 12 (2), pp. 173-182.
- [24] Hassid L., Jacques-Gustave P., Moinet N., *Les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe*. Paris, Dunod, 1999, 231 pages.

- [25] Agosta L., *Data Warehousing methodologies too complex or too manual*, in Ideabyte.-Giga Information Group, 2001.
- [26] Fernandez A., *Les nouveaux tableaux de bords des managers*. Paris, Éd. d'Organisation, 2003.
- [27] Goy H., Paturel R., « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME », *Revue française de gestion*, vol. 30, 2004, pp.55-70.
- [28] Raymond L, « Globalization, the Knowledge Economy, and Competitiveness : A Business Intelligence Framework for the Development SMEs », *Journal of American Academy of Business*, Vol. 3 (1/2), September 2003, pp. 260-269.

Cahiers de recherche du Centre de Recherche Appliquée en Gestion (CRAG) de la Haute Ecole de Gestion - Genève

© 2006

CRAG – Centre de Recherche Appliquée en Gestion

Haute école de gestion - Genève

Campus de Battelle, Bâtiment F

7, route de Drize – 1227 Carouge – Suisse

✉ crag@hesge.ch

www.hesge.ch/heg/crag

☎ +41 22 388 18 18

☎ +41 22 388 17 40

2006

- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/1/1--CH
Andrea BARANZINI
Damien ROCHETTE
*“La demande de récréation pour un parc naturel
Une application au Bois de Pfyn-Finges, Suisse”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/2/1--CH
Giovanni FERRO LUZZI
Yves FLÜCKIGER
Sylvain WEBER
“A Cluster Analysis of Multidimensional Poverty in Switzerland”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/3/1--CH
Giovanni FERRO LUZZI
Sylvain WEBER
“Measuring the Performance of Microfinance Institutions”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/4/1--CH
Jennifer D’URSO
*“L’eau de boisson :
Aspects logistiques et attitude du consommateur”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/5/1--CH
Jennifer D’URSO
“La gestion publique de l’eau en Suisse”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/6/1--CH
Philippe THALMANN
Andrea BARANZINI
“Gradual Introduction of Coercive Instruments in Climate Policy”

- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/7/1--CH
Andrea BARANZINI
Caroline SCHAERER
José RAMIREZ
Philippe THALMANN
*“Feel it or Measure it.
Perceived vs. Measured Noise in Hedonic Models”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/8/1--CH
José RAMIREZ
Anatoli VASSILIEV
“An Efficiency Comparison of Regional Employment Offices Operating under Different Exogenous Conditions”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/9/1--CH
José RAMIREZ
Joseph DEUTSCH
Yves FLÜCKIGER
Jacques SILBER
“Export Activity and Wage Dispersion: The Case of Swiss Firms”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/10/1--CH
Joëlle DEBELY
Gaëtan DERACHE
Emmanuel FRAGNIERE
Jean TUBEROSA
“Rapport d’enquête : sondage Infobésité”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/11/1--CH
Andrea BARANZINI
José RAMIREZ
Cristian UGARTE ROMERO
“Les déterminants du choix de (dé)localisation des entreprises en Suisse”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/12/1--CH
Catherine EQUÉY BALZLI
Jean TUBEROSA
David MARADAN
Marie-Eve ZUFFEREY BERSIER
*“Étude du comportement des PME/PMI suisses en matière d’adoption de système de gestion intégré.
Entre méconnaissance et satisfaction.”*
- N° HES-SO/HEG-GE/C--06/13/1--CH
Joëlle DEBELY
Magali DUBOSSON
Emmanuel FRAGNIÈRE
“The pricing of the knowledge-based services : Insight from the environmental sciences”

2007

- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/1/1--CH
Andrea BARANZINI
Caroline SCHAERER
“A Sight for Sore Eyes
Assessing the value of view and landscape use on the housing market”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/2/1--CH
Joëlle DEBELY
Magali DUBOSSON
Emmanuel FRAGNIÈRE
“The Travel Agent: Delivering More Value by Becoming an Operational Risk
Manager”
- N° HES-SO/HEG-GE/C--07/3/1--CH
Joëlle DEBELY
Magali DUBOSSON
Emmanuel FRAGNIÈRE
“The Consequences of Information Overload in Knowledge Based Service
Economies”